القيادة

(التوجه الاستراتيجي والتدريب وإدارة المواهب والابداع)

إعداد

الدكتور / عبدالكريم أبوالفتوح درويش

الخبير بمركز بحوث شرطة الشارقة

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون

سورة الأنعام / الآية (82)

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم:

"عَيْنَانِ لا تَمَسُّهُمَا النَّارُ : عَيْنٌ بَكَتْ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ وَعَيْنٌ بَاتَتْ تَحْرُسُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ"

رواه الترمذي



يقوم مركز بحوث شرطة الشارقة بإصدار ونشر سلسلة من الدراسات في مختلف مجالات العمل الأمني والشرطي

شروط النشر

1. الأصالة في مجال العلوم الشرطية والأمنية والتخصصات الأخرى ذات الصلة، وأن تكون الدراسة لم يسبق نشرها من قبل.
2. مراعاة قواعد وأصول البحث العلمي من حيث الأسلوب والنظرية والمنهج.
3. أن تتضمن الدراسة الرجوع إلى المصادر العلمية الحديثة.
4. أن تكتب الدراسة وتطبع بلغة عربية سليمة ويرفق معها ملخص باللغتين العربية والإنجليزية وألا يقل حجم الدراسة عن أربعين صفحة.
5. يلتزم الباحث بعدم إرسال دراسته إلى أي جهة أخرى للنشر حتى يصل إليه رد المركز وتعطى الأولوية للنشر حسب الأسبقية الزمنية للتحكيم.
6. لا يلتزم المركز برد أصل الدراسة سواء تم نشرها أم لا.
7. تخضع الدراسات للتحكيم وتقرر الهيئة العلمية المشرفة على الإصدارات صلاحية الدراسة للنشر بناء على رأي ثلاثة محكمين متخصصين.

أعضاء الهيئة العلمية المشرفة على إصدارات
مركز بحوث شرطة الشارقة

تقديـــــم

يسعد مركز بحوث شرطة الشارقة المشاركة الفاعلة بإصداراته في تدعيم عوامل النجاح ليس على مستوى مؤسسته فقط بل على المستوى المجتمعي أيضا، ولذا تتنـوع موضوعات الإصدارات لتخاطب أكبر شريحة من العـاملين فـي شـرطة الشـارقة والمجتمع.

ويسعدنا أكثر أن يتضمن هذا الإصدار موضوع القيادة لعظم تأثيرهـا علـى دور المؤسسات في التنمية المجتمعية بكافة جوانبها، لأنه مـن الملاحـظ أن المجتمعـات المعاصرة في أمس الحاجة إلى بناء القدرات للقيادات المتميزة التي تعمل بجد واجتهاد من أجل المحافظة على ما تحقق من إنجازات ودفع عملية التطوير والتحديث بصـور مستمرة وبما يليق دائما باسم إمارة الشارقة كرافد أساسي من روافد الثقافة العربية.

ونحن في مركز بحوث شرطة الشارقة نشجع كافة الخبراء والبـاحثين بـالمركز على انتهاج المنهج العلمي ذو الطابع العملي حتى يمكن تعظيم الاستفادة من المـوارد المتاحة في خدمة المجتمع بأكبر قدر من الفعالية وأعلى مستوى من الكفاءة، ولذا سنجد أن هذا الإصدار يركز على العوامل الأكثر تأثيرا في نجاح الشخصية القيادية والأدوار المتميزة التي تؤديها لتوليد البيئة الحاضنة للإبداع وإطلاق كافة الطاقات الكامنـة مـن المنظور العلمي ذات الطابع التطبيقي المرتبط بالحياة الواقعية وتنميتها بصورة مستمرة.

المقدم

عبـدالله إبراهيـم نصــار

مدير مركز بحوث الشرطة

المحتويـــات

مستخلص الدراسة

يتناول الإصدار موضوع القيادة لأهميته الكبيرة في مجال الإدارة لعظم تأثير القيادة في نجاح منظومة الأداء المؤسسي وجودة العمل وذلك من خلال منهجية علمية وعملية في آن واحد، ولقد تم التركيز على مجموعة من الجوانب الهامة في مجال القيادة والتي تهتم بها وتحرص على توفيرها المؤسسات الرائدة على المستوى العالمي وهى التوجه الاستراتيجي، والتدريب، وإدارة المواهب، والإبداع، وذلك من خلال خمسة فصول حيث تناول الفصل الأول القيادة الرائعة وإدارتها المبهرة (العوامل الحرجة للقيادة)، والفصل الثاني القيادة والتوجه الاستراتيجي والتدريب، والفصل الثالث القيادة وإستراتيجيات اكتشاف وإدارة الكفاءات والمواهب، والفصل الرابع القيادة المتميزة والإدارة المبدعة، والفصل الخامس الجانب التطبيقي (مختبرات القيادة وورشة العمل).

الفصل الأول

القيادة الرائعة وإدارتها المبهرة (العوامل الحرجة للقيادة)

مقدمـــة :

تعيش كثير من المجتمعات البشرية في العديد من بقاع الكـرة الأرضـية، ولكن من المشاهدة الفاحصة، والتفكير المتأني نجد أن تلك المجتمعات البشرية اختلفت عن بعضها البعض في كيفية تأثيرها في البيئة المحيطـة بهـا، مثـل استخدامها وتوظيفها للموارد الطبيعية المتاحة حولها من خلال الفكر والأساليب والطرق المختلفة لتحصل على ما يلبي احتياجات محددة. وهنا تظهر روعـة الفكر الإنساني وقيمته التي تساعد على توليد قيمة أو قيم مضافة تجعل ما هو متاح أفضل وطوع الاستخدام البشري بصورة أكمل، ومن وجهة نظـري أن هذا ما يعبر عن بداية فكر الإدارة العملي وهو ما يتعلق بكيفية التوظيف الأمثل للموارد المتاحة لتلبية احتياجات (أهداف) حياتية محددة.

ففكر الإدارة سواء على المستوى الفردي أو مستوى المجتمعـات يـدور حول فلك الرشد في إدارة الموارد وتعظيم الاستفادة منهـا، سـواء البشـرية والمادية والمالية وغيرها من الموارد لتحقيق أهداف معينة.

فعلى مستوى إدارة الفرد لذاته وهو ما أطلق عليـه بيتـر دراكـر "إدارة الذات"، نجد الفرد منا متاحا له مجموعة من الموارد وعليه إدارتهـا بأفضـل صورة ممكنة، ومن تلك الموارد على سبيل المثال رؤيتـه للحيـاة والأمـور ولنفسه وللآخرين، ووقته، وقدرته على التفكير، والإبداع، والتطوير الـذاتي،

وتوليد القيمة المضافة، وكيفية إدارته لما هو متاح له من قيم مالية وتفاعله مع الآخرين والنجاح في العلاقات معهم.

أما على المستوى الجماعي، فتظهر الحاجة إلـى مهـارة إدارة المـوارد وخاصة أن الأمر لا يتوقف عند حدود الفرد ولكن يتعداها إلى التشارك الـدائم مع الآخرين من أجل تعظيم الاستفادة من الجهود المشتركة التي تفوق محصلة مجموع الكل.

ومن الملاحظ على كلا المستويين أننا نحتاج إلى عنصر القيادة للنجاح في الإدارة ، فعلى المستوى الفردي نحتاج إلى القدرة على قيادة الذات بالصـورة المثلى، وأما على المستوى الجماعي فتظهر الحاجة بصورة أكبر إلى القـدرة على القيادة وتنسيق الجهود وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

ولتعظيم الاستفادة من القيادة لتحقيق أعلى مستويات الإدارة فأنني سـأقوم بالتركيز على مجموعة من الصفات التي أرى من وجهة نظري أنهـا الأكثـر تأثيرا في نجاح القيادة – أي عوامل النجاح الحرجة بالنسبة لها- عند قيامهـا بممارسة مهامها في الإدارة وذلك على النحو التالي:

- القيادة والقائد.
- القائد والرؤية.
- القائد واختيار فريق العمل.
- القائد والتأثير.
- القائد وحب الخير للجميع.
- القائد (النجم الكبير) وبناء القيادات المستقبلية.

القيادة والقائد

أنا مؤمن أيمانا راسخا بأن الفرق الأساسي بين القائد أو أي شخص عادى، هو الفرق المتمثل في النجوم المضيئة في السماء والتي يقتدى بهـا الرحالـة والمارة في الطرق التي ليس بها أدلة أخرى تعيـنهم علـى معرفـة المسـار الصحيح والطريق السليم، كما أنه كالمنظر الطبيعي الرائع الذي عندما ينظـر إليه الآخرون تتولد لديهم أطيب الاحاسيس والمشاعر، أما غير القائد فهو كأي حجر أرضى غير مضئ، فهو بالتالي ليس ذا فائدة لنفسه أو غيره.

دعونا نتحدث عن تأثير غير القائد على المارة في الليلة القاتمـة فهـو لا يصدر عنه نور أو لا ينعكس عليه الضوء فيصدر عنه نور، بالإضافة إنه لن يكون محل فائدة مباشرة للغير بل قد يمثل عائقا لو كان وضعه فـي طريـق مسارهم (ويزداد تأثيره السلبي إذا ما كان قد وضـع فـي موقـع حـاكم أو استراتيجي في مؤسسته أو دولته) وبالتالى يجب عليهم هنا الإلتفاف من حولـه (ليس تأثرا به أو نتيجة الاقتناع به أو للشد من أزره عند مواجهته الصـعاب) ولكن لتفادية ولمواصلة المسير إلى الهدف المنشود.

فالقيادة كالرأس بالنسبة للجسم، فهى التي تفكر، وتتصور، وتتخيل، وتوجه بقية إجزاء الجسم للتنفيذ أي القيام بما تراه، وبالتالى تظهر فائدتها عندما تكون صافية الذهن، قادرة على الحلم بلا حدود، والرؤية بوضوح، والتصـور لمـا تحلم بلا قيود، وتراه كأنه قد تحقق بصورة منطقية، وتحدد العلامات البـارزة على الطريق الموصل إليه، ويتبقى أن يقوم الجسم بتنفيذ ما تطلبه منه بأفضـل مستوى من المهارة ، وأعلى قدر من المقدرة.

القائد والرؤية:

دعونا نطور نظرتنا للقائد لأنه يستحق منا الكثير والاستثمار فيـه يـأتى بالخير الوفير، فالقائد عندما يفكر ويحلل ويستطلع الصـورة الكليـة للأمـور ويتفهم الأجزاء الكلية لأي عمل والمناخ المحيط به تتكون لديه رؤية لما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المستقبل، بمعنى ما يجب أن تكون عليه مـن الآن وحتى خمس، أو عشر أو عشرين أو خمسين سنه، وهذا كله يعتمد على مدى معرفته ومهارته في إدارة دفة سفينة مؤسسته سواء في الحالات العادية (حيث الجو الساطع والشمس الدافئة والرؤية الواضحة) أو في الحالات غير العاديـة عندما تكون السماء ملبدة بالغيوم والأمواج عاتية ولا يعرف متـى سـتتوقف العواصف المصاحبة لها.

فالقائد ذو الرؤية الايجابية للحياة يسعى دائما إلـى التوصـل إلـى القـيم المضافة التي يمكن أن يتيحها لمجموعته، فمن خلال التفكيـر فـي صـناعة الفرص، ودعم مجموعته على الاستفادة القصوى منها، فهو يفكر دائمـا فـي كيفية إفادة مجموعته لأنه يحس بمسئوليته الطبيعية عن ذلك بل يتعـدى ذلـك الأمر إلى ممارسة مهاراته وقدراته القيادية التي تجعله دائما في المقدمة لتتبعة مجموعته.

القائد واختيار فريق العمل :

يساعد القائد نجاحه بصورة كبيرة أن يكون لديه القدرة على تفهم طبيعـة الأفراد أي التفرس في النفس البشرية، واكتشاف مكنوناتهـا وكيفيـة تحريـك وتوليد الطاقة الداخلية التي يكون نتيجتها الأصرار على النجاح، فيعتبر القائـد

أكثر نجاحا كلما كان لديه ميزانا حساسا للنفوس البشرية كالميزان الذي يزن به الصائغ الماس والذهب والأحجار الكريمة والنفيسة.

فالقائد الحق هو القائد القادر على اكتشاف المؤهلات الكامنة لدى الأفـراد وإظهارها لهم، وجعلهم يشعرون ويؤمنون بها، وهنا يعـرف الأفـراد قـدر أنفسهم، وقدر ما يمكن أن يقدمونه للفريق، ويعمل القائد على دعمهم المسـتمر وإظهار الأيمان بقدراتهم فتتولد شرارة الثقة بـالنفس والقـدرة علـى النمـاء والعطاء بأعلى مستويات الأداء وتقديم القيم المضافة الكبيرة الملائمـة لمـدى إدراكهم لمكانتهم غير المحدودة، وهنا يعتبر من الجدير بالقول إن أكبر مأسـاة في الحياة هي أن لا يدرك الأفراد ما يمكن أن يقدمونه لأنفسـهم وللأخـرين، ولذلك فقيمة القائد تزداد عندما يقدم لمن حوله التوجيه السليم والإرشاد القـويم للتحول من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية أي الانتقال من حالـة الاعتقـاد التام بعدم المقدرة على مساعدة النفس إلى القدرة على مساعدة النفس والأخرين بأعلى قدر من الفعالية وأكبر قدر من الكفاءة.

فالقائد المتميز هو الذى يرى أن الأفراد يعتبرون مصدرا للعطاء وتقـديم القيمة المضافة بدلا من أنهم غير ذوي فائدة لأنفسـهم ولغيـرهم وبالتـالى يحتاجون إلى من يعولهم، ومن المهم أن نعلم أن هذه الرؤية الايجابية للقائـد تتحول إلى إحساس بالمسئولية والتصميم على دعم الأفراد، ومـن الجـدير بالذكر هنا أن نعلم أن هذا الدور- الذي يلعبه القائد - يعتبر شيئا يمكن نقلـه من فرد إلى آخر، وهذا ما يعظم دور القادة في المجتمعـات البشـرية عـن طريق توليد القدرة على قيادة الآخرين على جميع المستويات وجوانب العمل والحياة.

وعندما تتولد تلك القدرة يصبح القائد قادرا على اختيار قادة فرق العمـل الذين يرى فيهم مؤهلات متعطشة للتجربة، ونفسيات راغبة في تحقيق الـذات والنجاح الجماعى، وافراد يسعون للفرصة، ويحلمون بالمستقبل الأفضل هؤلاء فقط هم من سيقومون بتحقيق الأهداف المرتبطة برؤيه القائد المستقبلية.

فالقائد هنا كالمدير الفنى لفريق الكرة المميز المتطلع إلى إحراز البطولات، وحصد الكوؤوس والميداليات والمكافآت، فهو الذى يحدد الهدف وطريقة اللعب ودور كل فرد في تنفيذ خطة اللعب الجماعية، وهنا تظهر براعة القائد كمـدير فنى عندما يضع أفضل الخطط التي تلائم المواهـب والمهـارات والقـدرات والطاقات والامكانات الموجودة لديه في الفريق.

وهنا تظهر السعادة الجماعية للفريق والفردية لأعضائه، فعضـو الفريـق يحس أن هناك من يعرف ويقدر إمكاناته ويتطلع بجد وأمانة لبنائـه وتطـوير قدراته ويعدل في عطائه، هذا الإحساس عندما يتوافر لدى أعضاء فريق العمل تتأجج المشاعر الايجابية، وتتولد روافد الطاقة والدافعيـة، ويصـبح الهـدف الأساسى للفرد هو كيفية التفنن في العطاء، وإظهار الفناء، لأنه قد تولد الولاء.

القائد والتأثير:

أخطر ما في القائد والرؤية –بالمعنى السابق توضيحه- أن يصبح القائـد قادرا على تحويل الرؤية إلى مجموعة من الأهداف الملموسة لغير القـادة (أي الأفراد العاديين)، وهنا لا يلزم أن يضع القائد تلك الأهداف بنفسه بل يفضل أن يشرك الآخرين سواء من العاملين معه أو يكون مـن حولـه مجموعـة مـن

المستشارين يسعادونه على نقل رؤيته إلى الأهداف المحققة لها، وتساعد عملية المشاركة في وضع الأهداف والتي تكون متعلقة بما تصبو المجموعة إليه من تحقيق مكانة معينة، أو الوصول إلى مستوى معين من الإنتاج، وهنا يجب الاستعانة بمن هم من أهل الخبرة الموثوق في قدراتهم والتي تدل تجاربهم السابقة على مدى قدرتهم على تحويل الأهداف إلى واقع ملموس يقاس بالنتائج ويستدل عليه بالمؤشرات، ودعمهم بالسلطة والامكانات الكافية لممارسة العمل بأفضل صورة ممكنة.

ومن أصعب الأمور التي تواجه القائد أنه قد لا تسير الأمور كما هو مخطط لها من قبل، وبالتالى قد يتسرب الملل أو تتردد الأقوايل التي ترمى إلى عدم إمكانية تحقيق الهدف أو الأهداف فتتفشى عدوى ضبابية الأهداف وانخفاض الروح المعنوية، وهنا يجب على القيادة بما لديها من رؤية واضحة، ودافعية ذاتية عالية أن توضح ذلك لكافة العاملين المشاركين في تحقيق الأهداف، ودفعهم لتحقيقها وبالتالى تعمل على إعادة شحن الهمم، وتوليد الطاقة الإيجابية اللازمة للاستمرار في مشوار تحقيق الأهداف، والوصول إلى القمم.

فمن الأدوار الأساسية للقيادة أعطاء الأمل للآخرين، وعلى قدر جودة الأمل سيتولد العمل، فالأمل يبعث على التفاؤل وبالتالى الدافعية التي تولد الطاقة اللازمة للعمل، ومن خلال العمل تأتى النتائج المعبرة عن تحقيق الأهداف، وهنا يمكن الاستمرار في دعم العمل بصورته الحالية إذا ما كان يحقق المستوى المنشود من الأداء أو العمل على تحسين الأداء إذا ما كان لا يحقق الطموحات ودعم التصميم على النجاح بصورة مستمرة.

القائد وحب الخير للجميع:

يجد القائد سعادته الأساسية عندما يشاهد في حياته أن رؤيته كانت ثاقبة وأن بصريته كانت نافذة -وبالطبع لا يستدل على ذلك من خـلال ضـرب الـدفوف والغناء بما هو موصوف- ولكن من خلال تحقيق النتائج الواقعية بوضوح والتي يسهل قياسها من قبل الكافة وتظهر مؤشراتها على تحسن أحوال جميـع أفـراد مجموعته أو مؤسسته أو دولته، وبالتالى تزداد درجة الثقة بين القائد ومجموعته، وهنا يجب التنويه أنه على القيادة عقد نوع من الاحتفال لكافة أعضاء المجموعة- عند تحقيق الأهداف- ليحس كل عضو فيها أنه ساهم في تحقيقها واستفاد من جنى ثمارها، وبالتالى تزداد درجة الالتحام بين القيادة والمجموعة ويتوافر مناخ الثقـة الذى يبعث على مزيد من الأمل والعمل على التطلع لتحقيق أهـداف مسـتقبلية أخرى، وهنا ينطبق القول الصحيح فالفرحة تأتى بالفرحة، والنجاح يولد النجـاح ويترسخ في الوجدان القدرة على الفوز وبناء عقليات قادرة على تحقيقه بصـورة مستمرة.

القائد (النجم الكبير) وبناء القيادات المستقبلية :

من المهم جدا لضمان استمرارية نجاح المؤسسة أو الدولة أن يـتم بنـاء قيادات مستقبلية تتولى زمام الأمور، وتنجح القيادة الواعية في خلق ذلك النوع من القادة وهى في ظل قوتها المبهرة، وأن تفرد مساحة كافية لظهـور نجـم القيادة الجديدة مع إعطائها مزيدا من المسئوليات بصورة تدريجية بغرض بناء القدرات، وتوليد الخبرات، وهنا يجب التركيز على خلـق نـوع مـن الثقـة والاحترام والدعم المتبادل، بدلا من إشاعة جو المشاحنة والخوف والمـؤامرة والخيانة، فنحن نصنع الأحداث بإرادتنا الواعية.

فالقائد الرائع كالنجم الكبير الساطع الذى يعمل على التعرف على النجـوم الصغيرة والعمل على دعمها وتطويرها لتصبح نجوما أكبر، فالقائد الواثق من نفسه لا يخاف على نفسه ولا على موقعه من النجوم التـي يقـوم باكتشـافها وتطويرها، وبل يزيد على ذلك أن يظهر مدى قدرته علـى توظيـف كافـة العناصر من الموارد البشرية المتاحة –ولا يعمد إلى الشللية- فالكل لـه حـق المساهمة الفاعلة للحصول على أكبر قدر من العطاء، وأعلـى مسـتوى مـن الأداء، وبالتالى ينمو ويترعرع الولاء، وتأتى معه ثمار الوفاء.

الخلاصة :

شعوري وأنا أكتب أننى أكتب لحبى للإنسانية ولإيماني بأهمية علم الإدارة وتأثير القائد في حياتنا ومن خلال منظورى السابق الطرح – والمبسط- لمعنى الإدارة والقائد والرؤية والأهداف وقياس النتائج والتعرف على المؤشرات.

ومن خلال ذلك المنظور فإننى أعتقد أن الفرق قد أصبح واضحا بين القائد ذي الجودة العالية والقائد (الفرد) ذي الجودة المنخفضة، وهو الفارق بين القائد الملهم والقائد المبهم، وبين القائد بالرؤية والقادر على تحقيق الأهداف والفـرد العشوائى، وبين القائد القادر على القيادة بالمثل والفرد الخـائف مـن ظهـور المثل، وبين القائد العملاق الذى يظهر للكافة دون عناء والفرد القزم الـذى لا يظهر إلا بتسلق ظهور الأخرين، وبين القائد الذى يترك البصمة فـي نفـوس الآخرين والفرد الذى قد لا يشير إلى أن وجوده في موقعة القيادي في حد ذاته إلا أنه وصمة، فدعونا نقف احتراما واجلالا ونفسح الطريق للنوع الأول مـن القادة ونترك الظروف أو التاريخ يحكم على النوع الآخر من الأفراد.

وفي ضوء الطرح المتقدم فإنني أوصى بما يلى:

أن يقوم كل من يمارس في الواقع دورا قياديا (بمختلف المستويات – العليا والمتوسطة وخطوط الأشراف الأولى- بمقارنه نفسه بما طرح من نقـاط حيوية ولازمة لنجاح القيادة- في هذا المقال- ثم يقرر ما يلى:

- السيناريو الأول أن تتوافر فيه تلك الصفات ويحقق النتـائج المترتبـة عليها فندعوه للتمسك بمكانه وتجهيز من يخلفه عند التقاعد.
- السيناريو الثانى ألا تتوافر فيه تلك الصفات فيعمل جاهدا على توفيرها في أقصر وقت ممكن، فإذا نجح يستمر في موقعه ويجهز من يخلفـة عند التقاعد. أما إذا لم ينجح فيجب أن يترك موقعه لمن تتوافر فيه تلك الصفات ويوصيه بتجهيز خلفا له عند التقاعد.
- أن تراقب المؤسسة أو الدولة السيناريوهات الموضحة عالية (لأنه من لا يتغير من تلقاء نفسه يجب أن يتم تغيره بواسطة غيره).
- أن تولى المؤسسة أو الدولة الاهتمام الكبير والجـاد لوضـع بـرامج لصناعة القادة (من حيث الاختيار والتجهيز والدعم والمكافـأة أثنـاء العمل وعند ترك العمل). ويجب أن يتم الاستثمار الكـافي فـي تلـك البرامج نظرا لأهمية القيادة وتأثيرها الكبير والخطير على المسـتويين الفردى والجماعى، وبالتالى يجب أن لا نبخل على تلك البرامج مـن حيث الوقت والجهد والمال لأن ضعف أو عدم الاستثمار يـدل علـى قصر النظر والذى ينم في حد ذاته على قدر كبير من التعويق لمسيرة الإدارة المتميزة.

توثيق أفضل ممارسات القيادات الناجحة لتكـون حـافزا للقـادة أنفسـهم ولتعظيم الاستفادة منها من قبل الكافة بصفة عامـة وقـادة المسـتقبل بصـفة خاصة.

الفصل الثاني
القيادة والتوجه الاستراتيجي والتدريب

ذكرنا فيما سبق أن القيادة هى المسئولة عن تحديد الاتجاه من خـلال رؤية واضحة تتضمن معالم الطريق المؤدى لتلك الرؤية، وللسير فيه بمراحل محددة تشمل وضع الأهداف التي توصل إلى تلك الرؤية، وعلى القيادة اختيار العاملين الملائمين والمؤهلين للعمل على تحقيق الأهداف، وبالتالى السعى دوما إلى السير إلى الأمام مستلهمين بالرؤية الواضحة والدافعية المستمرة المستمدة من الأهداف التي يتمتعون بتحقيقها، ومن تحفيز القيادة لهم.

أولا : القيادة والتوجه الاستراتيجي:

تدعم القيادة توجه المؤسسة وهى بصدد سعيها للوصـول إلـى رؤيتهـا، وتحقيق أهدافها من خلال تبنى منظومة متكاملة من القيم التي تتسق مع بعضها البعض، كما أنها تدعم الرسالة التي تتبناها المؤسسة وهى بصدد تحقيق رؤيتها في مجال عملها.

فالرؤية قد تتمثل في بناء جامعة (مؤسسة تعليمية) قادرة على تخريج جيل قادر على التفكير المنطقى والعلمى والتطبيقى وتحقيـق الابتكـار والابـداع والريادة في المؤسسات الوطنية.

وتكون رسالة الجامعة استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية القادرة على بـث روح حب التعلم والتطور والتفرد والابتكار والإبـداع، وذلـك مـن خـلال المساهمة في وضع مناهج التعليم الملائمة لطبيعة الرؤية المستهدفة والرسـالة المحققة لتلك الرؤية.

ويأتى دور منظومة القيم لدعم رؤية الجامعة ورسالتها من خلال تبنى القيم الملائمة والداعمة مثل توفير الاحترام المتبادل بين أعضاء الهيئـة التدريسـية والعاملين والطلبة وأهاليهم، وتوقير العام والعلماء اللذين يدعمون المجتمع من أجل تقدمه ورفاهيته بصورة مستمرة.

وبذلك تكتمل منظومة المكونات الاستراتيجية تحت راية القيـادة الحكيمـة التي تعتبر مسئولة مسئولية أساسية عن توفير مكونات الاسـتراتيجية ودعـم ترابطها وصيانتها بصورة مستمرة.

وهنا يجب القول أن القيادة الاستراتيجية يجب أن يتوافر لديها القدرة على التصور السليم للمستقبل، ومساعدة العاملين على وضع الأهداف المنسجمة مع هذ التصور والدعم المستمر لهم من خلال وضع والمحافظة على منظومة القيم وتقييم الأداء والتحفيز المناسب.

الصفات الحرجة للقيادة:

تتمثل أهم صفات القائد المميز في صفتين هامتين هما القدرة على وضـع الأهداف وتحفيز العاملين معه لتحقيقها.

وفي ضوء ذلك التوجة للقيادة المتميزة، فإنه على القائد أن يوجه جل وقته بالتركيز على هاتين الصفتين إنطلاقا من مبدأ "80/20"، والذى يشير إلى أنـه في غالبية الأحوال أن هناك عشرين في المائة من العوامل يترتب عليها ثمانين في المائة من النتائج.

وفي ذاك الإطار، يقول جاك والش المدير التنفيذى لشركة جنرال إلكتريك (والذى يعتبر من أفضل ممن عمل وكتب عن القيادة من منظور عملى وعلمى خلال العقد السابق والعقد الحالى) أنه تعتبر من الصفات الحرجة لنجاح القائـد (أي العوامل الأكثر تأثيرا) القدرة على التحفيز، وذلك يتم تعيين مـن لـديهم

القدرة على تحفيز الآخرين في المراكز القيادية في الشركة –فقط- أي من لديه القدرة على شحن الذات وشحذ همم العاملين لاستخراج أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.

ولذلك نرى في الأونة الأخيرة، تركيز المؤسسات المتميزة على بناء ثقافة التميز لدى القيادة وجعلها تعمل على تحقيق الإدارة المبدعة، وتتمثل أهم سمات القيادة المتميزة في قدرتها على تهيئة بيئة العمل الداخلية لتكون دافعا مستمرا على الإبداع وتفجير الطاقات الكامنة لدى كافة العاملين.

ويقوم القائد هنا بدور القدوة وضرب المثل على الإدارة المبدعة من خلال فعل ما ينادى به، والمناداة بما يفعل، فعلى سبيل المثال، يجب أن يقوم القائد بالمكافأة، والترقية للأفراد الذين ينتهجون نهج في القيادة المتميزة، من خلال احترام العاملين، وإشراكهم، وتنميتهم، وتوجيههم، وتمكينهم من حل المشكلات، والتطوير، واتخاذ القرارات، فهنا – فقط- يتم زراعة الولاء، وتنمو روح العطاء، وتزدهر مؤشرات الأداء، بل يزيد على ذلك أن تتحقق القدرة على بناء سلسلة من القيادات على جميع المستويات وكافة النواحى والمجالات.

ولقد أصبح من الحتمي الأخذ بنظم الإدارة الحديثة لمواجهة ما تشهده مجتمعات اليوم من تغيرات سريعة، ومتلاحقة، وما يلازمها من تطور هائل في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والمواصلات، وهو ما يصاحبها من سهولة الاتصال، والتنقل، ونقل المعلومات، والتعامل مع كثير من الأشياء من منطلق أو منظور عالمى، وأن تعمل المنشآت الاقتصادية والمؤسسات الإدارية (ومنها الأمنية) على الاستفادة من تلك الظروف، وزيادة الاعتماد المتبادل بين الدول لتعظيم الاستفادة من هذا التغيير، والتطور لتحقيق أهدافها بأكبر فعالية، وكفاءة ممكنة.

ودعت سرعة التغيير والظروف المتشابكة التي يشهدها المناخ العـالمي، وما يتعبها من آثار إلى تغيير طريقة التفكير بالمؤسسات المتميزة، وما يرتبط به من تخطيط إلى الأخذ بأسلوب التفكير، والتخطيط الإسـتراتيجي لمواجهـة التحديات المعاصرة بصورة أكثر شمولية وعمقا.

ويركز التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات العامة على كيفية تعظـيم القيمة المضافة للمؤسسة بالنسبة للمجتمع وخدمة الجمهور بصورة متميزة.

وتعتمد الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات على المرونة والتجديد والابتكـار ويقوم القائد بدور هام هنا حيث يشارك بالفكر الابتكارى، كما أنه يشجع عليـه فريق عمله.

وتنبع أهمية الابتكار والفكر الابتكـارى مـن أنهمـا يحققـان المرونـة الاستراتيجية اللازمة للتوائم مع تغيرات مناخ المؤسسـة وللقيـام بالتحسـين المستمر، فالثبات في إطار الفكري الاستراتيجي هو الثبـات علـى التحسـين المستمر.

وفي ضوء تلك المسلمات، سوف نتناول خصائص القيادة الاسـتراتيجية، وما يرتبط بعملها من الأهداف والخطط والقرارات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتنفيذية، والتشغيلية، وتقييم الإستراتيجيات، والمشـاكل والتحـديات التـي تواجه التطبيق على المستوى الأمنى، ومجموعة من التوصيات لكيفية التغلب عليها.

ثانيا- القيادات الاستراتيجية وخصائصها:

يعتبر من الحقائق الراسخة في مجال الإدارة أن نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يتمتع به قائدها من الخصائص الحرجـة، فتشـير كثيـر مـن

التجارب الواقعية أنه كانت هناك مؤسسات فاشلة وعندما تغير قائـدها عمـل على تغيير نظام العمل بها فتغيرت أحوالها فأصبحت مؤسسات ناجحة.[1]

ويحتاج نجاح الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها مـن تخطـيط إسـتراتيجى بصورة جوهرية بمجموعة من الخصائص الحرجة، يتمثل أهمها فيما يلي:

- **وضوح الرؤية:**

أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايتـه، بحـث يكون متجسدا أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل بالمنظمات.

- **إحساس عال بالمناخ:**

أن يكون لديه إحساس عالى بالتغييرات التي تحدث في المناخين الخارجي والداخلي للمنشأة.[2]

- **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:**

أن يكون لديه المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين. [3]، [4] (راجع الشكل رقم 1)

1- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبى، دبى، 2003م، ص 15.

2- ريتشارد كوتش، مبدأ 80 /20 كيف تحقق أقصى إنجاز بأقل جهـد، مكتبـة جريـر، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص 61.

3- ستيفن ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، الرياض، إعادة طبـع الطبعة الثانية، 2001م، ص 105.

4- دكتور/ تشارلز إتش وبيشوب جى آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر تقييم القدرة على التغيير في مؤسستك، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص ت.

- **الابتكار:**

أن تتوافر لديه القدرة على طرح وتبنى الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك. [5]، [6]

- **العزم والمثابرة:**

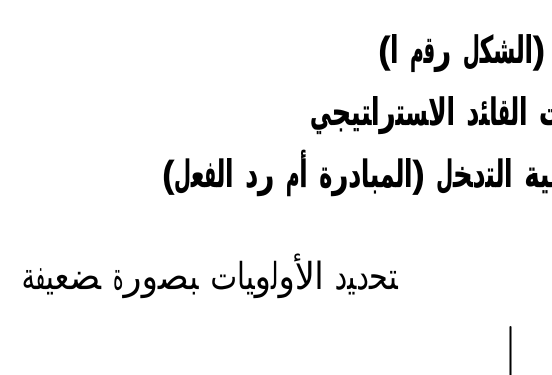
أن يكون لديه التصميم الكافي لدفع العمل واستمراريته حتى النهاية، ولذلك يقال عن القائد الاستراتيجي أن "جل قوته تكمن في حماسته" التي لا تنقطع، بل حماسته تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها المتوهج لتابعيه.

- **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:**

الاهتمام الكبير بفريق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعـل ذلك من أولى الأولويات لديه.

5- كريستوف فرديريك فون برادن (ترجمة وتعريف إصدارات بميك، الإشراف العلمـي الدكتور/ عبد الرحمن توفيق)، حرب الإبداع، سلسـلة إصـدارات بميـك، القـاهرة، 2000م، ص 217.

6- مايك فانس وديان ديكون، التفكير خارج الصندوق، مكتبة جرير، الريـاض، الطبعـة الأولى، 2002م، ص 174.



(الشكل رقم ا)

صفات القائد الاستراتيجي

وتحديد إستراتيجية التدخل (المبادرة أم رد الفعل)

تحديد الأولويات بصورة متميزة

تحديد المواضع التي تحتاج إلى التغيير حتى لو كـان صعبا

التعامل بسرعة مع المشكلات ذات الأثر الكبير والحاجة العاجلة

أخذ المؤثرات الخارجية في الاعتبار دون فقد التركيز

القيام بالمخاطرة المحسوبة

تحديد الأولويات بصورة ضعيفة

تدخل بالتغيير السهل إحداثه

الانتظار حتى تقع النتائج السيئة ثم الشروع بالتغيير

جعل المؤثرات الخارجية هى المؤثر الرئيسي للتحرك

اختار البديل الآمن (بدون مخاطرة)

ثالثا- صياغة الرسالة والأهداف والخطط والقرارات :[7]

يبنى التخطيط الإستراتيجي في المنشأة في إطار رسالتها، وأهدافها، فرسـالة المنشأة تحدد الغرض، أو الأغراض التي من أجلها ولدت المنشأة، وتساعد رسالة المنشأة على إرشاد المديرين، ووحدات العمل، والأفراد داخل كافة قطاعاتها.

وتحتوى رسالة المنشأة على ما يلى:

ما نوع نشاط المنشأة، وما يجب أن يكون عليه هذا النشاط، ويجب أن يسأل المدير نفسه بصفة مستمرة عن ذلك، وهذا ما يدعو المدير الحكيم إلى أن يعطى العناية الكافية باستمرار للتعرف على انطباع المتعاملين مع المنشأة، وماذا يريدون منها.

1- الأهداف:

عندما يتم صياغة رسالة المنشأة، يمكن للمديرين القيام بوضع الأهداف المرتبطة برسالة المنشأة، وهنا تقسم الأهداف عادة إلى ثلاثة مستويات، هي:

1-1- الأهداف الاستراتيجية:

تقوم المستويات العليا للإدارة بوضع أهداف المنشأة بعيدة المدى، والتي تتعلق بأين ستكون المنشأة في المستقبل، وهو ما يرتبط بالأمور التالية: الأرباح، والسوق وحصة المشاركة فيه، والتطوير، والإنتاج، والجودة، والموارد المالية والماديـة، والأداء القيادى والتطور، وأداء العاملين، والاتجاهات، والمسئولية العامة.

1-2- الأهداف التكتيكية:

توضع بواسطة القيادات الوسطى في المنشأة، وهى تتعلق بما يجب أن تقوم به الوحدات الفرعية الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثال، تحقيق

7- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سابق، ص 52-55.

حجم مبيعات معين لكل فرع من فروع المنشأة، بما يتضمن كمية مبيعاتها من منتجاتها المختلفة.

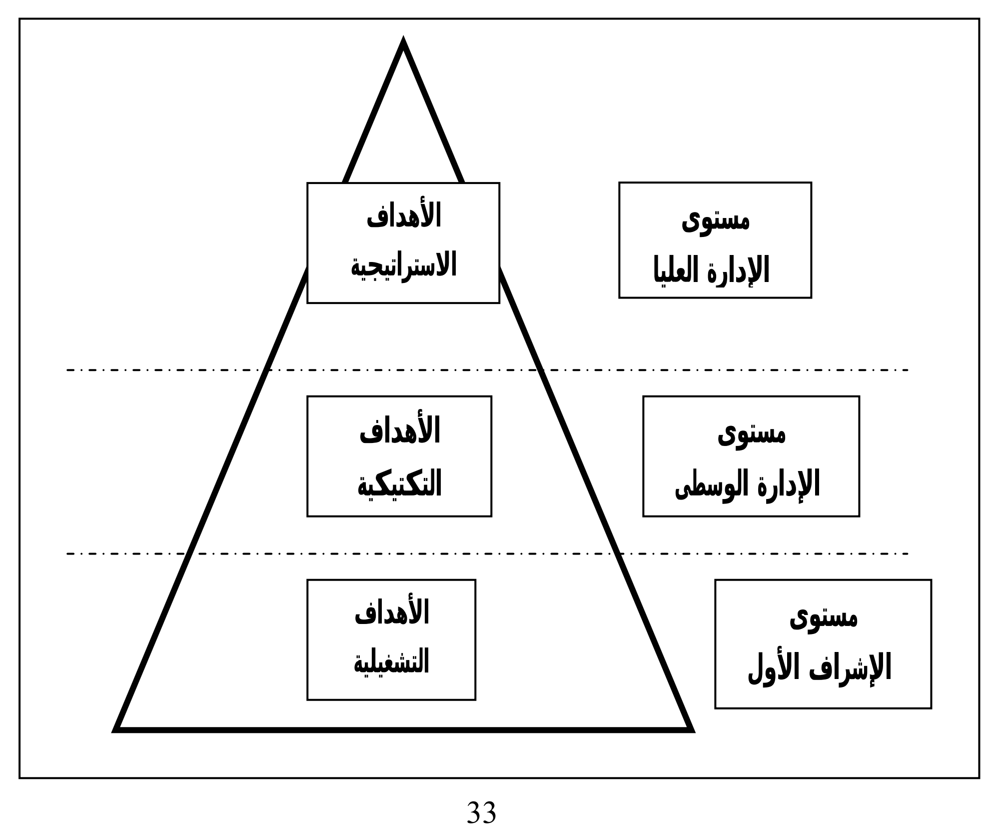
1-3- أهداف التشغيل:

تتوقع القيادات العليا تحقيق نتائج محددة بواسطة قيادات المستوى الأول، ومجموعات العمل، والأفراد، مثال، تحقيق حجم مبيعات محدد يوميا، وأسبوعيا، وشهريا لكل منتج من منتجات المنشأة.

وفي ضوء أهداف المنشأة، يقوم التخطيط بإرشاد الأفراد إلى أفضل الطرق الممكنة التي تحقق تلك الأهداف.(راجع الشكل رقم 2)

(الشكل رقم 2)

أهداف المنشأة



وفي إطار إدارة أعمال المنشأة، يوجد ثلاثة أنواع من الخطط متعارف عليها، وهى: الخطط الاستراتيجية، والخطط التكتيكية، وخطط التشغيل، ويرتبط كل نوع من هذه الأنواع بمستوى إدارى معين داخل المنشأة، حيث ترتبط الخطط الاستراتيجية بمستوى الإدارة العليا، والخطط التكتيكية بمستوى القيادة المتوسطة، وخطط التشغيل بالمستوى الإدارى الأول.

2) الخطط والقرارات:

تشتمل الخطط وما يرتبط بها من قرارات على عدة مستويات من الخطط الفرعية على النحو التالي:

2-1- الخطط الاستراتيجية:

تضع الخطة الاستراتيجية الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، كما أنها ترسم اتجاهها، فعلى سبيل المثال، توضح الخطة الاستراتيجية الأنشطة التنظيمية، وتوزيع الموارد البشرية، والماليـة، وأمـاكن المنشـآت، والمعدات.

2-2- الخطط التكتيكية:

الخطة التي توضع بواسطة القيادات العليا تحدد إبعاد الخطة التي توضع بواسطة القيادات الوسطى، و هو ما يعنى أن الخطة الاستراتيجية تحتاج إلى خطة تكتيكية لتنفيذها.

وترشد الخطة التكتيكية وحدات العمل إلى ما المطلوب معرفته، وكيـف سـيتم عمله، ومن سيكون مسئولا عن كل هذا النشاط، وهو ما يعنى أن الخطة التكتيكيـة تعمل على تحويل الاستراتيجية إلى واقع من خلال التنفيذ، كما أنه يعنى أن الخطـة الاستراتيجية تحتوى على عدة خطـط تكتيكيـة تبنـى بهـدف تحقيـق الخطـة

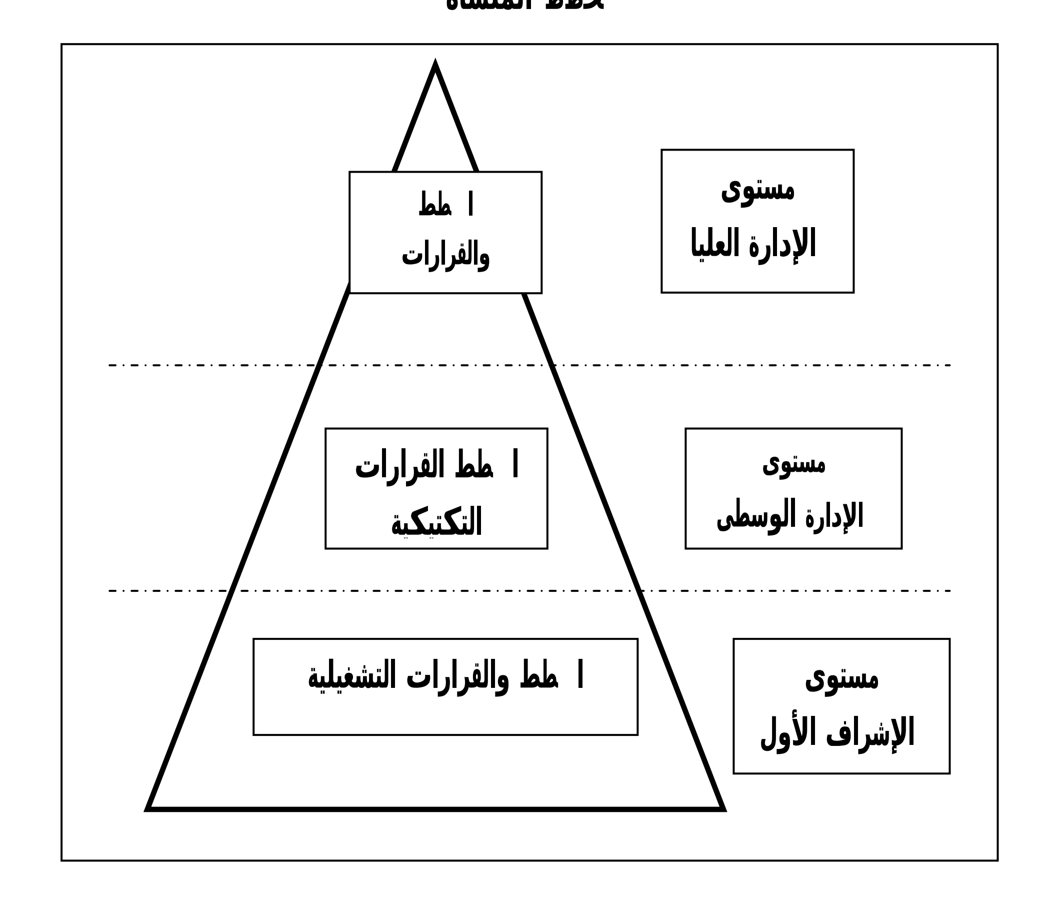
الاستراتيجية، فإذا كانت الخطة الاستراتيجية يمتد إطارها الزمنى إلى عدة سنوات، فإن الخطة التكتيكية الواحدة قد يكون إطارها الزمنى لا يتعدى السنة الواحدة.

2-3- خطط التشغيل:

توضع خطط التشغيل بهدف دعم الخطط التكتيكية، وتعتبر خطة التشغيل أول أداة للإشراف، والتخطيط على المستوى الأول للمنشأة، الذى يتضمن ما يتم عمله من أنشطة على المستوى اليومى، والأسبوعى، والشهرى. (الشكل رقم 3)

(الشكل رقم 3)

خطط المنشأة



رابعا: تقييم الإستراتيجيات (تقييم التنفيذ والعلامات المميزة):

نظرا لكون مهام التغيير قد تحتاج إلى مدة طويلة فهنا يجب وضع مراحل للتنفيذ بنتائج مستهدفة محددة للتعرف على ما إذا كان تنفيذ الخطة يسير علـى ما يرام أم أن هناك مشكلات تعترضها، ويمكن أن تكون نهاية مرحلـة تنفيـذ مهمة محددة، مثل أخذ موافقة المدير أو إصدار تقريرا مرحليا عن مدى حسن سير العمل.

1- **تحديد توقيتات زمنية للتنفيذ:**

وضع توقيتات زمنية للنهاية من كل مهمة مع تحديد من المسئول عنها، ولتسهيل التنفيذ يتم مناقشة المهام مع فريق العمل وأيضا الموافقة على التوقيتات حتى تكون واقعية (أي قابلة للتنفيذ)، ومن إجراءات العمل التي تسهل عملية تقييم التنفيذ ما يلى:

- 1-1 تحديد مراحل يسهل قياسها والتعرف على مدى ما يحرز من تقـدم خلالها.
- 1-2 وضع التعليمات المتعلقة بالتنفيذ بصورة واضحة ومفهومة من قبل كافة أعضاء الفريق.
- 1-3 إشراك ذوى الاهتمام بنتائج التنفيذ أو التعديل في الخطة.
- 1-4 التأكد من أن فريق العمل واثق من تنفيذ المراحل في توقيتاتها.

2- **سجل التقدم في العمل:**

يتم تغيير خطط العمل حسب ما يتم تنفيذه منها وحسب التقدم فـي العمـل ويحتفظ بالبيانات والمعلومات المتعلقة بذلك في ملف (يـدوى أو إلكترونـى)

ويستحسن أن يحفظ معه معلومات البحوث التي أجريت لإعداد الخطـة مـع إعطاء أهمية لكافة أعضاء الفريق للرجوع إليها، كما يجب على مدير فريـق العمل أن يشير إلى أنه يرجع إلى ذلك الملف والاسترشاد بمـا يحتويـه مـن معلومات. [8] (راجع الجدول رقم 1)

(الجدول رقم 1)

مثال لخطة عمل مشروع التغيير

الهدف	**تنفيذ نظام جديد للمبيعات يحقق 150.000 درهم**	
المقياس	زيادة حجم المبيعات بمقدار 12.000 كل شهر (36.000 كل ثلاثة أشهر).	
وقت التنفيذ	رقم استطلاعى خلال شهر يناير (ونهاية فترة الثلاثة أشهر نهاية شهر مارس)	تحديد المسئول
خطوات العمل	الموافقة على أن النظام الجديد يسير على ما يرام ويوافق متطلبات السوق	30 مارس المسئول
علامات التنفيذ	التوصيات التي يتم الاتفاق عليها من قبل مجلس الإدارة	30 يونيه المسئول

3- إحداث التحسينـات:

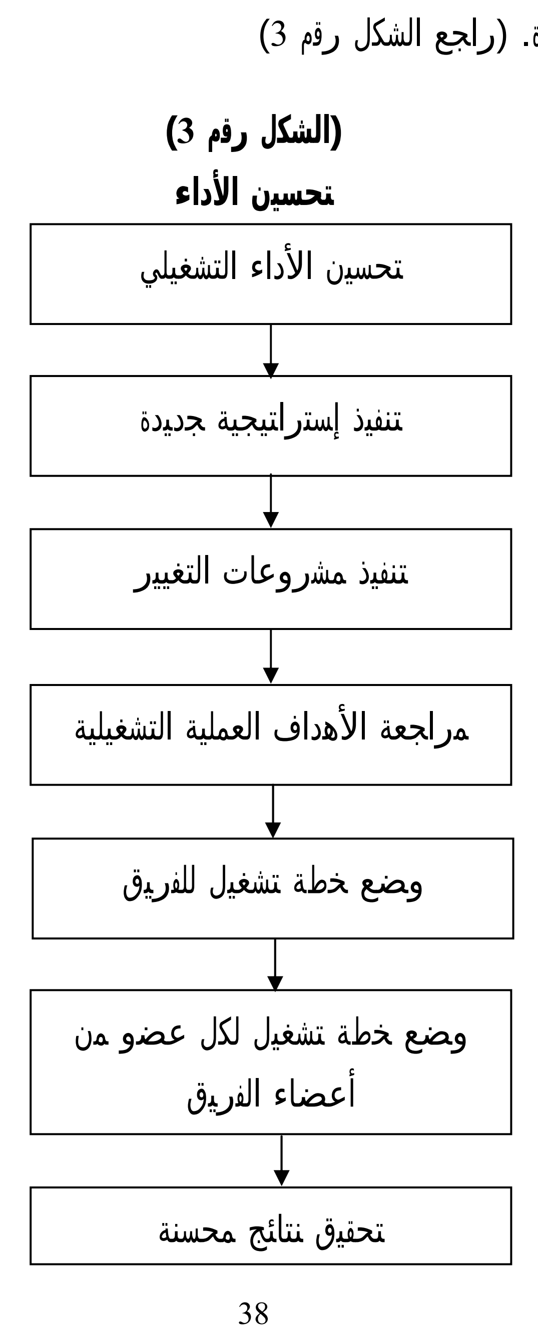
عندما يتم تحقيق الأهداف الجديدة فسوف تتطور الاستراتيجية لتضـمينها أهدافا جديدة وهو ما سوف يؤدى إلى التقدم ، ففي معظـم المنظمـات تعمـل المنافسة واستهداف تلبية احتياجات وتوقعات العمـلاء علـى تحقيـق معظـم

8- Ali, Moi and Others, Managing for Excellence, Dorling Kindersley Limited, London, 2001, page 405.

المنافسون مستويات أعلى لإرضاء العملاء ولـذلك يجـب أن تعمـل الإدارة الاستراتيجية الواعية على خفض الأسعار أو تثبيتها مع زيـادة الجـودة، ولا تؤجل التغيير في الأهداف والتحسين لبداية العام حتى تحقـق زيـادة الإنتـاج بصورة مستمرة. (راجع الشكل رقم 3)

(الشكل رقم 3)

تحسين الأداء



4- متابعة الأداء (Monitoring Performance):

يتم متابعة الأداء من خلال تتبع الخطة الاستراتيجية والخطط التكتيكية والتشغيلية، وعن طريق إعداد تقارير منظمة لتوضيح ما إذا كان هناك مؤشرات تعوق العمل، أو مشكلات يجب أن تحل والنظر في التقدم الذي يتم إحرازه عبر المنظمة والمتعلق بأثر تنفيذ الخطة. [9]، [10] (راجع الشكل رقم 4).

5- التقارير المنظمة:

تظهر تقارير الأداء المتقدم الذى تم إحرازه تجاه الأهداف المنشودة، ومن الطرق المشهود لها في هذا المجال استخدام المؤشرات الملونة للدلالة على الموقف مثل:

5-1- وضع اللون الأخضر:

والذى يعني أن التنفيذ يسير متوافقا مع ما هو مخطط له.

مثل: استخراج خمسمائة معاملة (أو وحدة إنتاج) من ضمن 1000 معاملة (أو وحدة) بعد مضي نصف الوقت المحدد للتنفيذ.

5-2- وضع اللون الأصفر:

عندما تكون هناك مشكلة تعوق التنفيذ ولكنها لم تعوقه بصورة كبيرة مثل: إنجاز (أو إنتاج) 380 وحدة بدلا من 500 (يجب مناقشة هذا الموضوع في الاجتماع القادم وإيجاد حل له).

---

9 - Ali, Moi and others, abid, pages 412-413.

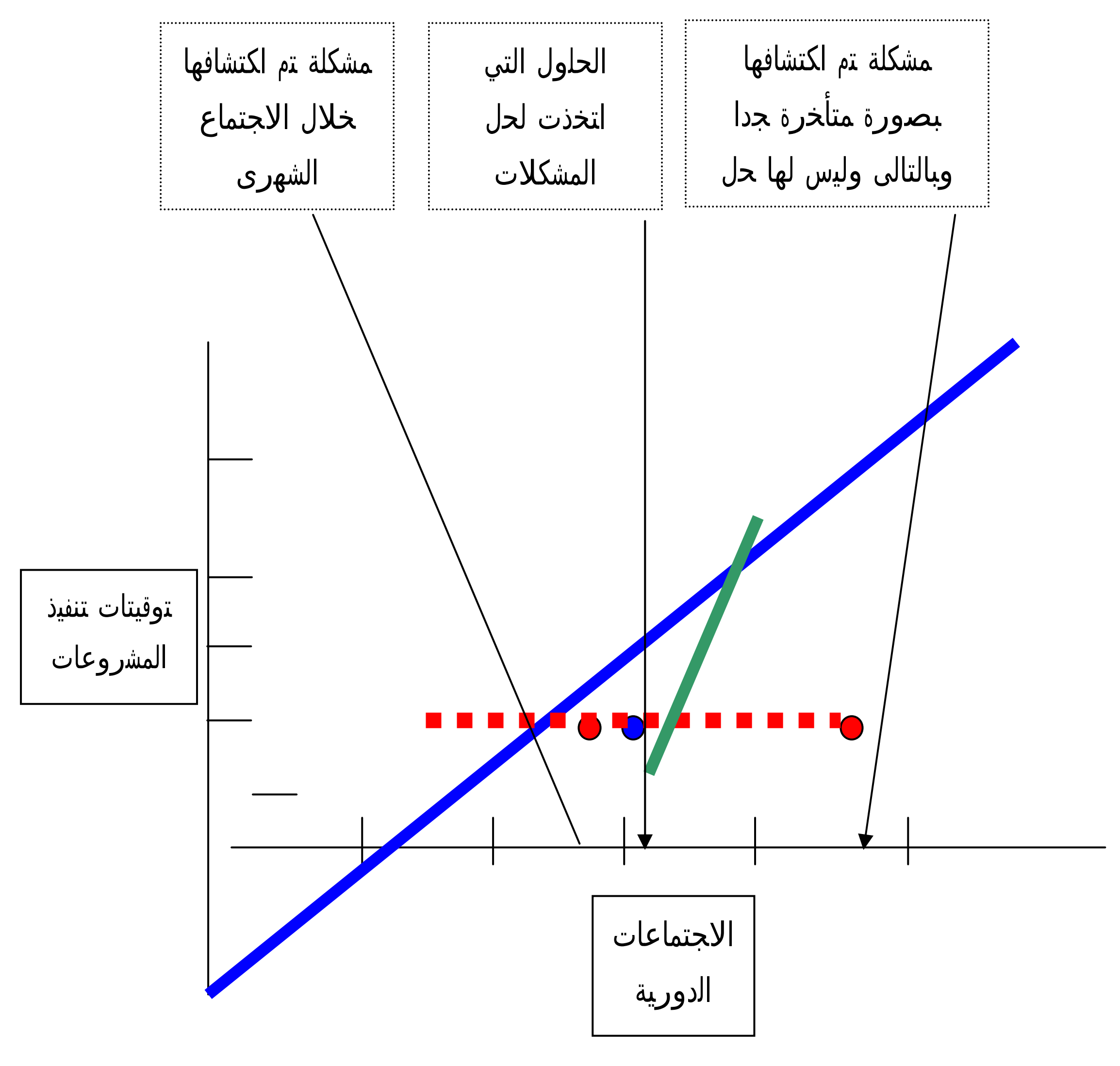
10- ستيفن جورج وأرنولد ويمرزكيرش، إدرة الجودة الشاملة الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم (ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتدقيق دكتور/ محمد ياغى، دار البشير، عمان، 1998م، ص 71.

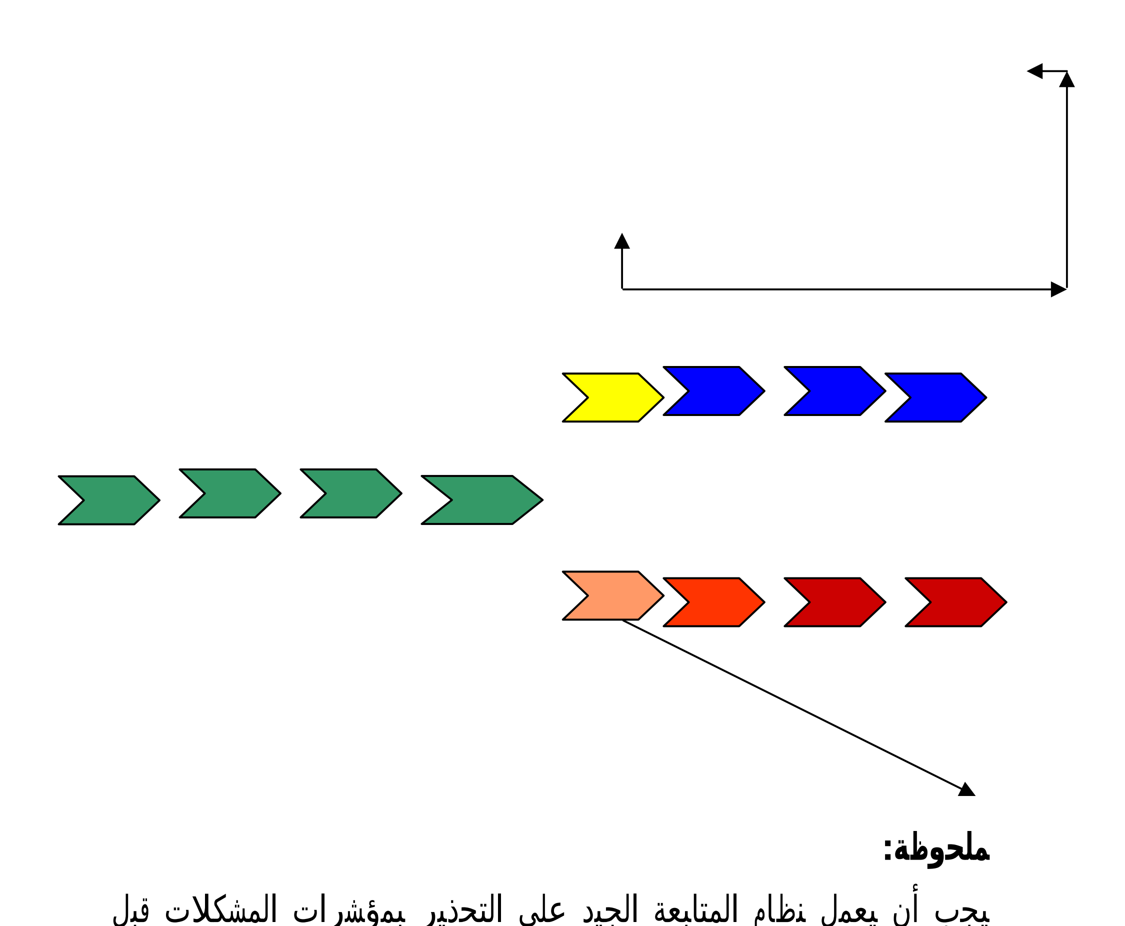
3-5- وضع اللون الأحمر:

عندما يكون الإنتاج متمثل في 180 وحدة من ضمن 500 وحـده وهنـا توضع العلامة الحمراء التي تعنى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات عاجله أو سوف يصبح الهدف المنشود مستحيل التحقيق.

(الشكل رقم 4)

نظام المتابعة





ملحوظة:

يجب أن يعمل نظام المتابعة الجيد على التحذير بمؤشرات المشكلات قبل أن يصل الوضع المتعلق بها إلى نقطة حرجة.

6- مراجعة الخطة الاستراتيجية (Reviewing Strategy):

توظف الاجتماعات الشهرية لمراجعة خطط ومراحل التشغيل ومشروعات التغيير حتى تعلم إذا ما كانت تحقق ما هو مرجو منها أو لا؟

كما يجب توظيفها أيضا لمراجعة الاستراتيجية نفسها وافتراضاتها التي تم وضعها في ضوء المعلومات والحقائق التي تم الوصول إليها للتأكد من مـدى

استمرارية ملائمتها، ولكن هذا لا يعنى النظر في أغراض المنظمة ولكن قـد يعنى النظر في إعادة تقسيم السوق ومراجعة توزيع الميزانية.(11)

7- توافر حالة المرونة (Being Flexible):

يعتمد نجاح العمل الاستراتيجي بصورة أساسـية علـى مـدى المرونـة المتوافرة في المنشأة لتلبية التغييرات التي يشهدها مناخها، وهذا ما دعـا رواد العمل العسكرى إلى القول بأنه **"ليس هناك خطة يمكن أن تستمر ثابتة حينما يعلمها العدو".** “No Plan Survives Contact with the Enemy”

وكذلك قيل: "أنه ليس هناك خطة يمكن أن تظل ثابتـة عنـد تنفيـذها فـي السوق".

وهذا ما يعنى أنه يجب استعداد القائمين بالعمل الاستراتيجي لتعديل الخطة في ضوء الظروف الجديدة وللأشياء والتي كانت غير معلومة لهم أثناء إعـداد الخطط.

ولذلـك يمكن القـول إن مـن أهم القدرات الاستراتيجية التـي يجـب توافرها لإنجـاح العمـل الإستراتيجـي التيقـن بـأن تحقـق التحسيـن المستمـر لا يكـون إلا عـن طريـق توفر المرونة الاستراتيجية". “Aim to improve continuously to be flexible strategically”(12)

11- دكتورة/ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الـدار الجامعيـة، الأسكندريه، 2000-2001م، ص 356.

12 - Ali, Moi and others, abid, page 416.

8- حالة المرونة وسيناريوهات العمل:

تظهر إجراءات المتابعة مدى توافر حالة المرونة في المؤسسة، فعلى سبيل المثال توضح حالة المرونة الموجودة وماهية سيناريوهات العمل المتبعة في المؤسسة مثل:

السيناريو الأول: في اجتماع مراجعة الخطة الاستراتيجية الدوري وجد فريق العمل الحاجة لتغيير الخطة، فتم تغييرها، فترتب على ذلك دهشة العملاء من الفكر المتقدم للمنظمة ونتائجها وقدرتها على التصحيح السريع.

السيناريو الثاني: أجل فريق العمل اجتماع مراجعة الخطة الاستراتيجية وبالتالي تم الفشل في التعرف على الحاجة إلى التغيير، فترتب على ذلك عدم تلبية حاجة العملاء، وأظهر العملاء عدم ثقتهم في المؤسسة.

9- تغيير خطط العمل:

كن مستعدا لتغيير الخطة الاستراتيجية حسب الحاجة إلى ذلك، وهذا يمثل ضريبة العمل في المناخ سريع التغير.

- كما أن الخطة الاستراتيجية يمكن استخدامها كأساس لتقييم الفرص التي تتاح للمنظمة.
- ولإحداث الفعالية وزيادتها بصورة مستمرة يجب على المنظمة العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة كتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل.
- اجتماعات المراجعة تعطى فرصة جيدة للتحسن المستمر، أو استبعاد أفكار كانت تعتبر جيدة ولكن مع طرح المنافسين أفكارا أفضل منها فإنه يجب التخلي عنها.
- كما أن الفرص الجديدة تحتاج إلى موارد لاستغلالها وفي الغالب تأتى تلك الموارد على حساب موارد المشروعات الجارى تنفيذها.

خامسا : المشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية على المستوى الأمني :

تنقسم العوامل المرتبطة بالمشكلات والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في المجال الأمني إلى قسمين رئيسيين على النحو التالي:

1- عوامل خارجية:

1-1- ضعف الإرادة السياسية للمضي في طريق التغييرالاستراتيجي.[13]

1-2- عدم تهيئة المناخ الخارجى لتقبل التغيير الاستراتيجي وتوابعه.

2- عوامل داخلية:

2-1 - الاعتماد على نظم الاختيار والترقية التي تعتمد على الأقدمية، وليس الكفاءة والقدرة.

2-2 - الاعتقاد الخاطئ بأن كون القيادة الأمنية المسئولة لديها الخبرة الكبيرة في مجال العمل الأمني يضمن تحقيق التغيير الاستراتيجي دون التأهيل والتدريب والتنمية في هذا المجال الحيوى.

2-3 - قصر فترات شغل الوظائف القيادية وحاجة التغيير الاستراتيجي لفترات طويلة لا تقل بأي حال عن سنتين.

13- Moore, Mark, H., Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Forum, Washington, DC, 1991, page 49.

2-4 - اختلاف نمط الفكر والعمل الاستراتيجي عن نمط كثير من الأعمال الأمنية التي تتصف بأنها أعمال روتينيـة أي متكـررة ونظاميـة، وبالتالى قد يمثل الفكر الاستراتيجي وما يرتبط بـه مـن التغييـر والابتكار نمطا مخالفا لها.

2-5 - الدعوة الخاطئة في مجال العمل الأمنى إلى التعـود علـى السـمع والطاعة وتنفيذ الأوامر دون التفكير فيها ومناقشتها مما يؤدى إلـى ضعف بناء الشخصية (بصفة عامـة) والشخصـية الاسـتراتيجية (بصورة خاصة).

2-6 - ضعف القدرة على توفير نظم التأهيل والتعليم والتدريب والتنميـة الأمنية بالصورة الملائمة لتبنى الاتجاهات الإدارية الحديثة (مثـل الاعتماد على مدربين ومحاضرين وأعضاء هيئة تـدريس ليسـوا مؤهلين للعمل بالفكر الاستراتيجي).

2-6 - الاعتماد بصورة جوهرية على التحول من الفكر الإدارى التقليدى إلى الفكـر الإسـتراتيجي علـى المـدخل أو الاتجـاه القـانونى Legalistic Approach ، بمعنى محاولة الاعتماد علـى الأمـر والنهى بصورة أكبر من التأثير بالقدوة وطرق التحفيز وبناء فـرق العمل المتقدمة من أجل تحقيق ذلك التحول المنشود.

2-7 - حساسية العمل الأمنى والخوف من التغيير ونتائجه غير المعلومة.

الخلاصة والتوصيات :

يظهر من خلال العرض السابق أنه توجد مجموعة من الخصائص التـي يجب توافرها في القيادة الاستراتيجية، وأن الفكر الاستراتيجي يترجم في شكل

رسالة المنظمة وما يرتبط بها من الأهداف والخطط والقرارات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتنفيذية، والتشغيلية، ويتم متابعة وتقييم الإستراتيجيات لضـمان حسن تنفيذها والوصول بها إلى النتائج المرجوة.

كما أظهر العرض مجموعة من المشكلات والتحديات التي تواجه تطبيـق الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المستوى الأمنـى، والتـي يمكن التغلب عليها بالأخذ بالتوصيات التالية:

- تـوفير الـدعم الـلازم لتطبيـق الإدارة الاسـتراتيجية والتخطـيط الاستراتيجي على المؤسسة الأمنية.
- تهيئة الجمهور الخارجى والداخلى لتقبل التغيير الاستراتيجي والنتـائج المترتبة عليه.
- تطوير نظم الاختيار و الترقية لاكتشاف القيادات القادرة علـى تبنـى الفكر الإدارى الحديث (مثل التخطيط الإستراتيجي).
- العمل على التأهيل والتدريب والتنمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد فقط على الخبرات الأمنية العادية السابقة كأداة تطـوير العمل.
- التأكد من مدى ملائمة فترات شغل الوظائف القيادية لما يتطلبه تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بالمؤسسة الأمنية بجميع مستوياتها.
- تعليم والتدريب على الفكر والتخطيط الاستراتيجي لطلبة الأكاديميات، والكليات، والمعاهد، والمراكز الشرطية.
- تطوير نظم التأهيل والتدريب والتنمية لـدعم التغييـر الاسـتراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

- التحول من الفكر الإدارى التقليدى للتغيير المبنى على الأمر والنهـى إلى نظم العمل بروح الفريق والتحفيز والتنمية المستمرة.
- تشجيع القيادات على تبني نظم الإدارة الحديثة وتحمل المسئولية التـي ترتبط بالتغيير بغرض تحقيق التحسين المستمر.
- الربط بين التغيير الاستراتيجي والتحول إلى الخـدمات الإلكترونيـة لتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل وتفعيل الحكومة الإلكترونية.
- تدعيم مراكز البحوث الشرطية لإعداد البحوث والدراسـات النظريـة والتطبيقية في مجالي التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

سادسا : القيادة والتدريب :

يعتبر التدريب أحد العناصر الهامة الهادفة إلى تطوير العنصر البشري بصورة مستمرة حتى يواكب متطلبات الوظيفة ويأتى أداؤه ملائما من حيث الفعالية والكفاءة. ويزداد التدريب أهمية وتتعاظم قيمته حينما ينصب بصورة مباشرة على تنمية المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات المرتبطة بأداء العمل، وهنا تظهر بصورة واضحة أهمية التدريب الموقعى (التدريب في موقع العمل)، والذى يتكامل مع غيره من أنواع التدريب والتي تأخذ مجراها خارج نطاق العمل.

وتناقش هذه الورقة موضوع التدريب الموقعى نظرا لأهميته والحاجة المستمرة إليه لتفعيل أداء العنصر البشري والاستثمار فيه بصورة دائمة، وذلك من خلال التعرض إلى أهم أساليب التدريب الموقعى لتعظيم الاستفادة منه في مؤسساتنا العربية.

1- البيان العملي (Demonstration):

يتمثل هذا الأسلوب في اخبار المتدرب بكيفية القيام بالوظيفة ثم السماح له بالقيام بها، و هو الاسلوب الأكثر شيوعاً في التدريب، فهو أسلوب مباشر و يشارك فيه المتدرب. و هنا تظهر الحاجة إلى التعرف على التغذية المرتجعة من قبل المتدرب إلى المدرب، لمعرفة إذا ما كان التدريب حقق النتيجة المستهدفة أم أن هناك فرقا يجب تداركه من خلال العمل على تحسين الأداء.

وأسلوب الشرح في صورته الأصلية لا يتضمن خطوات منظمة للتعلم و لكنه يتضمن فقط شرح لكيفية القيام بالعمل، و لذلك قد يحتاج إلى التطوير كما سنرى عند التعرض للتعليمات الوظيفية.

2- التوجية (Coaching):

يتمثل التوجيه في الأسلوب الذى يعتمد على الإيضاح بين المدرب والمتدرب، وهو يصمم لتطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات الفردية.

ويعتبر التوجيه من الأساليب الأكثر فعالية إذا ما تم توظيفه من خلال عمليات ممارسة الإدارة أو قيادة فرق العمل.

ويعتمد هذا الأسلوب على الخطوات التالية:

- مساعدة الأفراد على أن يصبحوا على دراية من مستوى ادائهم (نقاط القوة) و نقاط الضعف و ما يجب أن يتعلمونه.
- التفويض المراقب.
- توظيف المواقف التي تظهر عند ممارسة الوظيفة كفرص للتعلم.

- تقديم النصح بكيفية تنفيذ المهام بصورة محدودة كما هو ضروري و لكنه دائما على أساس مساعدة الأفراد على التعلم وليس على توجيههم بالتعليمات بشأن ما يجب أن يقوموا به وكيفية القيام به.

ولذلك يمكن القول أن التوجيه الفعال يجب يحتوى على مجموعة من العناصر المتكاملة سواء من حيث الماهية أو التطبيق والمتابعة، وهذا ما يجب أن يتمثل فيما يلي:

ماهية التوجيه

- هو فن تحسين أداء الآخرين.
- المدراء الذين يحسنون القيام بالتوجيه يشجعون فرق عملهم على التعلم والتصدى لواجبات العمل.
- خلق الظروف اللازمة للتطور المستمر من خلال مساعدة أعضاء فريق العمل على تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها.

ما الفائدة من التوجيه؟

- الاستثمار في الأفراد على المدى الزمني القصير لتحقيق الفائدة على المدى الزمني البعيد.
- التعرف على نقاط القوة ومهارات أعضاء الفريق والعمل على زيادتها من أجل زيادة الإنتاجيه.

توظيف التوجيه:

- توظيف التوجيه لتطوير المهارات والقدرات العقلية لأعضاء فريق العمل.

- بهدف: سد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والأداء المرغوب.

من خلال:

- توليد القدرة على التقييم الذاتى للأداء ومعرفة هل يتم تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال مستوى الأداء الحالى أم لا؟

هيكلية التوجيه:

- التعريف: تحديد مستوى تحقيق الأهداف.
- التحليل : تفهم الوضع الحالى.
- اكتشاف: البدائل التي يمكن أن تحقق الأهداف.

العمل:

- تحديد التعلم: متى سوف يتم تحقيق المهام.
- من خلال تنفيذ البدائل المتفق عليها.
- التغذية العكسية: مراجعة ما يتم تحقيقه ومعرفة مدى مساهمته في التقدم في العمل.

التشجيع :

- التشجيع على توصل أعضاء الفريق إلى تصوراتهم بشأن كيفية نقل (تنفيذ) هيكلية التوجيه إلى أرض الواقع (والتعلم منها).
- التعرف على قيمة أعضاء الفريق بالنسبة للعمل.
- اشراك أعضاء الفريق في القرارات التي تخصهم، مما يساعد على الانتماء للعمل والتطور من خلال فهم جوانب العمل والبدائل المتعلقة بها.
- الاتفاق على معايير الأداء.

- الاتفاق على معايير الأداء التي من خلالها يمكن لأعضاء الفريق قياس مستويات.
- أدائهم مقارنة بتلك المعايير.

فرص التوجيه:

- يجب على المدراء البحث عن كافة الفرص للقيام بعملية التوجيه لأعضاء فريق العمل.

التوجيه وبناء المهارات:

عندما يتعلم عضو فريق العمل مهارة جديدة يجب أن يمارسها، أي تسند إليه مهام خاصة بالوظيفة ترتبط بتلك المهارة وتنمية قدرته على أدائها (تطويرها) وبالتالى اتقانها بمرور الوقت.

التوجيه وحل المشكلات:

- يجب أن يقوم المدراء بعملية تعليم أعضاء فريق العمل كيفية تبنى نموذج متميز لحل المشكلات والعمل على تطبيقه بأنفسهم (التدريب على كيفية الصيد) وليس القيام بحل مشكلاتهم (إعطائهم السمك).
- لذلك: لا يحاول المدير أو قائد فريق العمل أخذ مشكلات أعضاء الفريق وحلها، والسيطرة عليهم من خلال ذلك (لأن هذا هو الفشل بعينه).

التوجيه والتحفيز:

- قلة الحافز (الإحباط):

- ضعف الاتصال من قبل المدير مع فريق العمل.
- الشعور بعدم الرضا.
- الشعور بالملل.
- العلاج:
- اتاحة الفرصة للتعبير عن وجهات النظر.
- التركيز على الأهداف.
- التركيز على ما يحتاجه أعضاء فريق العمل (التعرف على احتياجاتهم).
- إعادة صياغة الأهداف لتتضمن تلبية احتياجاتهم.

- يجب أن يكون واضحا "أن كل فكرة جديرة بالاستماع إليها".
- وأن كل فرد من أعضاء الفريق هو فرد مهم وأن رأيه وأفكاره مهمة وجديرة بالاستماع إليها (وإلا لماذا تم اختياره والابقاء عليه ضمن فريق العمل؟؟؟؟؟).

كيفية ملائمة التوجيه مع المستوى التحفيزى للفرد

المهارة منخفضة المهارة مرتفعة

الإرادة ضعيفة

إرادة ضعيفة + مهارة منخفضة	**إرادة ضعيفة + مهارة مرتفعة**
إرادة قوية+ مهارة منخفضة	**إرادة قوية + مهارة مرتفعة**

الإرادة قوية

متى وكيف يتم التوجيه؟

سبب التوجيه	ما يجب القيام به؟
بناء المهارات: - حـــدد الفـــرص لتعلـــيم المهارات الجديدة. - وممارستها.	- قسم مهام العمل الكبيرة إلى مهام أصغر. - قدم المهارة الجديدة. - حدد مستوى المهارة المطلوب تحقيقه - ثم اختر البرنامج التدريبي الذي يحقق ذلك.
حل المشكلات: - ساعد أعضـاء فريـق العمل على التعرف على المشكلات. - وسبل أو طرق حلها.	- شجع الفريق على التعرف على المشكلات ووضع حل أو حلول لها. - أظهر تفاؤلك لفريق العمل وشجعهم على حل المشكلات.
عصف الذهن: - وجه إلى المدخلات الابتكارية لدفع مسيرة العمل.	- حفز أعضاء الفريق على الابتكار والتطوير وعدم التوقف بسبب المشكلات (زيادة الحيلة). - كقائد للفريق ضع أفكارا مبتكـرة ودع أعضـاء الفريـق يقيمونها - للتشجيع على طرح أفكار جديـدة وبنـاء القـدرة علـى تقييمها).

3- **الإرشاد** (Mentoring):

الإرشاد هو عبارة عن توظيف الافراد المدربين لتقديم الارشاد والنصح بغرض مساعدة الموظفين الذين يعملون معهم على تطوير مساراتهم الوظيفية.

فالارشاد يهدف الى استعمال التعلم اثناء أداء الوظيفة، و الذي يجب أن يتمثل في أفضل الطرق لاكتساب المهارات المحددة و المعارف التي يحتاجها شاغل الوظيفة. ويتكامل الإرشاد مع المعارف والمهارات التي يتعلمها الموظف أثناء التدريب، لأنه يعين الموظف على تطبيق ما تعلمه وتدرب عليه اثناء التدريب في مجال عمله بواسطة مدراء ذوي خبرة وتكون لديهم الحكمة الكافية لإدارة طرق العمل بالمنظمة.

ويقوم من يقدم الارشاد بما يلي:

- النصح بكيفية وضع برامج تطوير أو تعلم شخصية.
- المساعدة العامة ببرامج التعليم.
- الارشاد في مجال كيفيـة الاسـتحواذ علـى المصـارف الضـرورية والمهارات اللازمة للوظائف الجديدة.
- النصح بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية والفنية وتقرير الاحتياجات للأفراد وهم في أولى مراحلهم الوظيفية.
- تكتب المعلومات عن الثقافة السائدة في المنظمة والقيم المحوريـة لهـا، والأسلوب التنظيمي السائد.
- التوجيه بشأن المهارات المحددة.
- المساعدة على القيام بالمشروعات ليس من خلال القيام بها ولكـن مـن خلال التوجه إلى الإشراف الصحيح وذلك من باب مساعدة الافراد على مساعدة أنفسهم.
- إظهار التعاطف الأبوي الذي يجعل الموظف يسعى إلى طرح مشـاكله على مديره.

ويلاحظ أنه ليس هناك خطوات محددة لعملية الإرشاد ولكن يتم تدريب فرد على الأقل للقيام بهذا العمل في كل إدارة من إدارات العمل.

4- **التناقل بين الوظائف أو الخبرة المخططة** (Job Rotation/Planned Experience):

تهدف عملية النقل بين الوظائف إلى تحقيق كسب المعارف و المهارات المختلفة المتعلقة بأكثر من وظيفة و لكنها عملية يجب أن تخطط بصورة سليمة حتى لا تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإحباط في العمل.

و يجـب أن يطلـق عليهـا "planned sequence of experience" "التخطيط المتتالى للخبرة " بدلاً من النقل بين الوظائف لاظهار أن الخبرة يجب أن تبرمج لتحقيق الرضى من خلال التعلم و اكتساب المعارف و المهارات من أقسام ووظائف مختلفة. ويجب أن يكون هناك شخص مسؤول و مهتم بالتأكـد من أن الموظف يعطى الأهمية الكافية للتدريب بالتناقل بين الوظائف من حيث اعطاؤه الفرصة للتعلم واكتساب المعارف و المهارات في الوظيفة الجديدة كما يجب أن يتم القيام بالتأكد من تحقق ذلك الأمر من فترة إلى أخرى.

ويعتبر من الطرق المفيدة لتطبيق التدريب من خلال التناقل بين الوظائف إعطاء الموظف كشفا بمجموعة من الأسئلة ليقوم بالإجابة عنها من خلال خبرته في الوظيفة الجديدة.

5- التعليمات الوظيفية (Job Instructions)

تعتمد عملية تعليمات الوظيفية على مراحل أساسية هي:

1- الاستعداد
2- التقديم (الشرح و التطبيق)
3- الممارسة والاختبار.
4- المتابعة.

الاستعداد:

- يجب على المدرب إعداد خطة تقديم خطوات تنفيذ العمل.
- تجهيز المتدرب من خلال إظهار أهمية التدريب والتسلح بمهارات كافية لإجادة ممارسة العمل.
- أن يكون المتدرب راغباً ومقدراً مدى احتياجه للتدريب.

التقديم:

يجب أن يتضمن التقديم الشرح و التطبيق العملي أي ما يسمعه و ما يـراه ويفعله المتدرب.

الممارسة:

يتم التطبيق عن طريق تقليد المدرب، والتدريب على ذلك تحـت إشـرافه المباشر.

المتابعة:

تأتي عملية المتابعة من خلال ملاحظة المدرب للمتدرب أثناء تطبيق المعارف والمهارات والعمل على التعديل والتحسين للوصول بالمتدرب إلى المستوى المأمول من الخبرة سواء من حيث الجودة المطلوبة أو السرعة اللازمة لأداء العمل بالصورة المنشودة.

6- المهام الوظيفية (Job Assignments):

تتمثل المهام الوظيفية في المهام التي تسند للمتدرب للقيام بها بناء على طلب من المدرب أو المدير وتستخدم كاختبار عند نهاية التدريب و يمكن من خلالها التعلم و التدرب و نقل المعرفة عند ارتباطها بالواقع العملي، و يجب

على المدرب أو المدير أن يقوم بتقديم العون عند الحاجة حتى لا يفقد المتدرب الثقة في قدرته على اكتساب المهارة المستهدفة.

7- المشروعات (Projects):

تتمثل المشروعات في المجموعة من المهـام أو الدراسـات ذات الهـدف الواحد، و يتم تنفيذها بعد تقديم الأطر العامة لها، و هنا يجب على المـدير أن يشجع على الاستحواذ على المعلومات و تحليلها و طرح الأفكار، و الاستعداد و التنفيذ و عرض النتائج الخاصة بها. مثل التدريب علـى إعـداد دراسـات الجدوى أو بحوث السوق.

8- القراءة الموجهة (Guided Reading):

تزداد المعرفة لدي المدربين من خلال تقديم المدير الكتب والمواد التدريبية والنشرات التعليمية، وبعد ذلك يطلب منهم التعليق عليها، ويمكن أن توظف القراءة الموجه قبل بداية التدريب لأعطاء فكرة مسبقة لتساعد وتسرع عملية التعلم وقد تقدم خلال التدريب للتأكد من صلاحية الأفكار و المهارات للتطبيق العملي.

9- تفويض السلطة:

يتعاظم مقدار التدريب الموقعى عندما يسمح للمتدرب أن يطبق ما تدرب عليه أثناء العمل،

حتى تنتقل مهارة التطبيق من الشعور إلى اللاشعور وتصبح طريقة من طرق أداء العمل وليس شيئا تدرب عليه الفرد ثم يتبخر بمرور الوقت.

10- الإدارة بالقدوة (Leading By Example):

تتمثل أسهل طرق التعلم في التقليد المباشر لمن يقوم بالعمل، لأن ما يتم تعلمه يتضمن ما هو نظري وما هو تطبيقى، فلا يقف الأمر عند حد القول بل ينتقل إلى نطاق الفعل، لأنه كما نعلم جميعا "إن الأحوال لا تغيرها الأقوال ولكن تغيرها الأفعال".

وتزداد أهمية ما يمكن تعلمه إذا ما قاد الفرد منا من يعتبر بالنسبة له مثلا أعلى وقدوة يحتذى بها، وهذا إن صح القول به بصفة عامة، تزداد أهميته عندما ننتقل إلى مجال التعلم والتدريب في مجالات العمل بصفة خاصة.

ويساهم التدريب الموقعى بواسطة المدير المباشر في نقل المعرفة المرتبطة بالعمل، تلك المعرفة التي قد تأخذ صورة **المعرفة النصية أو الصريحة** (Explicit knowledge)، والتي يسهل نقلها فيما بين الأفراد والجماعات، والتي قد تأخذ شكل مجموعة الإجراءات، والقواعد أو القوانين، والمواصفات، والنماذج الرياضية، المتعلقة بالعمل، والمعرفة النصية يكون قد تم توثيقها، وبالتالى يسهل الرجوع إليها، ومدارستها، وتعظيم الاستفادة منها، وبالإضافة إلى ذلك فإن التدريب الموقعى يساهم بصورة كبيرة في نقل المعرفة الخبراتية أو الضمنية (Tacit Knowledge)، والتي تتمثل في المعارف الشخصية التي تتولد لدى الأفراد، من خلال التعايش، والتجربة، والمشاهدة، والملاحظة، والتي لا يكون قد تم توثيقها بعد، وبذلك يصعب نقلها للآخرين، لكونها قد تأخذ على سبيل المثال شكل الرؤية الشخصية (مثل القدرة على الحكم على الأشياء بشكل صحيح، وكيفية القيام بالعمل وحسن التصرف في

المواقف المختلفة وإدارة الأمور بحكمة)، والتي قد لايكتسبها الشخص إلا من خلال تمرسه في العمل لفترة طويلة.[14]، [15]

الخلاصـــة:

يظهر من العرض السابق أن التدريب الموقعى يعد إحدى طرق التدريب الفعالة في إكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات الفعالة للقيام بأداء العمل بأفضل صورة ممكنة، وما يجب أن يكون من ضمن مكونات العمل الأساسية، وما يجب أن يمارسة المدراء والمدربون بصورة مستمرة، حتى نضمن التحسين والتطوير المستمرين في أداء الأفراد وبما ينعكس على الأداء المؤسسي.

وفي ضوء الخلاصة والنتيجة السابقة، فإنه يوصي بما يلي:

- مأسسه التدريب الموقعى، أي جعله ممارسة من الممارسات المؤسسية.
- يجب تدريب المدراء والمشرفين عليها وتفعليها بأفضل صورة ممكنة.
- تضمين عناصر تقييم أداء المدراء والمشرفين عنصرا يتعلق بالتدريب الموقعى وتوظيفه بصورة فعالة في المنظمة.
- تشجيع ممثلى المؤسسات على عرض أفضل ممارساتهم في مجال التدريب الموقعى لتعظيم الاستفادة منها في باقي المؤسسات.

---

14 - Dr. Dede Bonnerو Chief Learning Officers and Chief Knowledge Officers ASTD 2000 Conference Presentation #W303.

15 -This is the summary of a presentation made at the opening session of the Computers in Personnel Conference, organised by the Institute of Personnel and Development at the Barbican,in London, June 1999.

الفصل الثالث
القيادة وإستراتيجيات
اكتشاف وإدارة الكفاءات والمواهب

يرتبط نجاح المنظمات بصورة أساسية بنوعية المدراء الـذين يـديرونها، فالمدراء هم الذين يحددون الشيئ أو الأشياء الصحيحة (الأهداف) التي يجـب على المنظمة تحقيقها، وذلك بقيادتهم للعاملين بها تجاه تحقيق تلك الأهـداف، وتوفير لهم الامكانات والموارد والبيئة الملائمة للوصول إلى الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

وفي دراسة أعدتها شركة ماكينزى العالمية في منتصف التسعينات (عـام 1996م) أشارت إلى مفهوم حرب المواهب (War Of Talent)، والذى ظهر على سطح التنافس العالمى على المدراء المـوهبين والقـادرين علـى قيـادة المنظمات العالمية بصورة ذات فعالية وكفاءة في ظل ظاهرة العولمـة ومـا يصاحبها من تنافسية شديدة.

وبعد عشر سنوات (أي في عام 2006م) أظهر الاستبيان الذى أجرته نفس الشركة على ما يقرب من ألف رئيس من رؤساء الشركات العالمية أن أكبـر تحدى يواجه هؤلاء الرؤساء هو وجود مدراء موهوبين، وكما اشار الاستبيان الذى أجرته ذات الشركة في عام 2007م إلى زيادة حدة التنافسية على اكتشاف القيادات الموهوبة والعمل على اجتذابها والاحتفاظ بها.

أولا- ماهية المواهب وإدارة المواهب :

1- التعريف بالمواهب أو الكفاءات:

هم أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين.

2- إدارة المواهب:

هي عملية مستهدفة للتعرف على (اكتشاف) الأشخاص ذوى الصفات القيادية بصورة مبكرة (المواهب) ووضعهم في البيئة الملائمة (المحفزة) وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.
وفي إطار ذلك التعريف تتضمن إدارة المواهب أو الكفاءات العناصر الثلاثة التالية:

- التعرف على المواهب.
- مشاركتها في رسم وتنفيذ مستقبلها المهنى.
- الاحتفاظ بها في سياق من بيئة العمل المحفزة.[(16)]

فالهدف هنا يتمثل في التعرف على برامج إدارة المواهب لتحقيق النجاح الفردى والمؤسسي.

وإدارة المواهب تركز على المواهب الواعدة التي يتوقع لها أن تنمو بصورة كبير وتتطور معارفها ومهاراتها وقدراتها وصفاتها بمرور الوقت

16- Reflection on Talent Management, CIPA, London, March, 2006, page 1.

بحيث تصبح قيمة مضافة متزايدة بصورة مستمرة، وذلك لا يتـأتى إلا مـن خلال:

- التعرف المبكر على المواهب في جميع المستويات، ووضـع بـرامج لتنميتها على المدى الطويل.
- ملاحظة أن إدارة المواهب لا تعنى فقط التنمية الرأسية، ولكن تعنـى أيضا التنمية الأفقية بمعنى توسعة المعـارف والمهـارات والقـدرات المتعلقة بالوظيفة الحالية، والعمل على الاستفادة من المواهب المتوافرة على مستوى تنظيمى واحد من خلال التشارك في الأعمال (المشاركة في أعمال الفرق المختلفة).
- ما نحتاج إليه هو الأفراد ذوى القدرات المتطـورة لأخـذ الوظـائف الأعلى ولجميع الوظائف المختلفة بالمنظمة.

البرامج:

ومن أشهر البرامج التي توضع في مجال إدارة المواهب ما يلى:

- قواعد المعرفة (التدريبية) المعتمدة على الشبكات لتدريب المواهب.
- البرنامج التدريبى الذى يتم وضعه بواسطة لجنة يشارك فيهـا معظـم القيادات التنفيذية والقيادات العليا بالمنظمة، بالإضافة إلى الخبراء مـن الخارج.

بناء قواعد البيانات:

- تحتوى على كافة البيانات والمعلومات عـن الأفـراد ذوي المواهـب والمأمول منهم أن يصبحوا قادة المستقبل.
- يتم تنبيه تلك المواهب عن الفرص الوظيفية القيادية التي سيتم الإعلان عنها بالمؤسسة حتى يشاركوا في المنافسة على الفوز بها.

ثانيا - بعض التجارب العالمية في مجال إدارة المواهب :

تشير العديد من التجارب العالمية في مجال إدارة المواهـب إلـى أهميـة غرس إدارة المواهب في النظام المؤسسى، ونتعرض هنا لثلاث تجارب عالمية لإدارة المواهب بصورة مؤسسية.

1- **تجربة البنك الملكى الاسكتلندي:**

يركز شعار برنامج البنك الملكى الاستكلندى على ما يلى:

"'It's not "you've got a badge" – you're on an escalator to success ... If you show potential، RBS want to give you the greatest opportunities to develop. If it doesn't happen، you're still a highly valued member of the Group.'

Liz Bowman، Head of Management Development، RBS، and David May، Head of Executive Development and RBS Business School

ليس أنت الذى يحمل شارة، أنت ستركب المصعد المتحـرك للنجـاح، إذا كان لديك الموهبة، فالبنك يريد أن يعطيك الفرصة العظيمة للتطور. ولكـن إذا لم يحدث ذلك لك، ستظل محل التقدير الكبير كعضو ذي قيمة لمجموعتنا".

توقيع: رئيس إدارة التطوير، ورئيس التطوير التنفيذى وكلية البنك لإدارة الأعمال."

منهجية إدارة المواهب بالبنك:

المنظمة تعلم أن توقعات وقدرات وتطلعات الأفراد تتغير خـلال حيـاتهم الوظيفية، وهم يكونون مدركون أن مؤهلاتهم القيادية ستنمو على الخط الـذى يحتاجه مجال العمل.

الأطر العامة للبرنامج:

- يوجد تصميم على ملئ الشواغر الوظيفية القيادية بالمواهب المتـوافر دخليا بالمنظمة، وكما أن هناك تصميم على التشارك بالمواهب علـى مستوى الإدارات المختلفة وداخـل الإدارة الواحـدة (أي التخصـص الواحد).
- يعزم البنك على أخذ المخاطر المحسوبة من خلال تعيين الأفراد الذين يظهرون مواهب قيادية في المواقع التي تجعلهم يوسعون من أداورهم ودعمهم بما يلزمهم لتحقيق النجاح.

وخلال السنوات الماضية قدم البنك بعدا عميقا لبرنامج إدارة المواهب من خلال:

- تحديد من هم المواهب المستقبلية من القيادات.
- التحديد الواضح لكيفية إعدادهم، فعلى المثال، يتم تجهيزهم ليصـبحوا قادرين -خلال ثلاث سنوات- على التحرك إلى الوظائف الأعلى.
- ويتم تقييم نظام إدارة المواهب –التخطيط المستمر للقيادات- كل سـتة أشهر عن طريق متابعة خطط إحلال القيادات المسـتقبلية، والتقيـيم بواسطة لجنة تقييم المواهب في ضـوء نمـوذج قـدرات القيـادات المتميزة- Leadership Excellence Profile competencies .
- الآن يتم التعميم المتدرج للبرنامج من أعلى إلى أسفل داخل البنك.

المسئولية وقياس النجاح:

تتمثل المسئولية في مسئولية القيادة التنفيذية ومدراء الإدارات للنجاح فـي تطبيق المشروع لخلق القيادات المستقبلية، وضمان دعم قوة الإدارة، ويتمثـل

القياس في عدد الأفراد الذين يتم تحديدهم كخلف لمن سيتم تقاعدهم والخطوات العملية التي تم أخذها للتأكد من استعدادهم لشغل وظائفهم المستقبلية.

التركيز على الحوار:

البنك يسعى إلى التحرك من مجرد التخطيط لتعاقب القيادات إلى الحـوار الداعم للقرارات المتعلقة بإدارة المواهب، وهو ما يعنى إدارة الحوار مع كافة العاملين كراشدين وليس فقط من يتم تحديدهم بواسطة المدراء ليكونوا محـلا للتقييم وهو ما يتطلب مهارات عالية جدا من قبل المدراء ودرجة عاليـة مـن الشفافية (الصراحة والمصداقية).

الأولويات الحالية:

أحد التحديات التي تواجه برنامج البنك لإدارة المواهب هى كونه أصـبح بنكا دوليا ذا فروع في الشرق الأقصى، وأوروبا وإجزاء من الولايات المتحدة الأمريكيـة، وتؤهلـه لاعطاء الفرص للأفراد وتحـركهم ضـمن مجموعـة البنك.

العمل على التعرف المتميز على القادة الذين لـديهم القـدرة علـى إدارة المواهب وتقدير وقتهم الذى يخصصونه لهذه المهمة.

2- تجربة شركة أى بى أم:

يركز برنامج شركة أي بى أم على ثلاثة مستويات مـن القيـادات وإدارة المواهب، وهى تندرج تحت التصنيف التالى:

الموارد التنفيذية (المدراء التنفيذيون):

هذه الفئة تتكون من المدراء التنفيذيين الذين يغطون كافة الوظائف القيادية التنفيذية وتقدر بحوالى 1% ونسبة 1% أخرى من المدراء الذين يسعون للحصول على هذه الوظائف.

الموارد الفنية (مثل متخصصوا النظم، ومصصموا نظم المعلومات:

وهذ الفئة لا تسعى إلى الحصول على المناصب الإدارية العليا ولكنهم يريدون تطوير أنفسهم بصورة مستمرة حتى تزداد قيمتهم.

المواهب المتميزة:

هذه الفئة تتكون من الشباب الذين يتخرجون من الجامعات ويقضون 18 شهرا من التدريب والعمل الجاد ويتم اكتشاف المواهب منهم لإعدادهم للوظائف القيادية بصورة تدريجية.

على من تقع مسئولية إدارة المواهب:

بالنسبة للموارد التنفيذية، كل منطقة جغرافية لشركة أي بى أم (أمريكا، وأوروبا، والشرق الأوسط، وأفريقيا وآسيا) لها وظيفة رئيسية مسئولة عن إدارة المواهب وتخطيط القيادات، وهذه الفرق توظف عمليات موحدة عالميا ولديها الفرصة للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأفراد ومصنع القيادات (قاعدة البيانات ذات المستوى العالمى)، ويعملون مع المدراء العموميين المسئولين عن إدارة الأعمال وتخطيط القيادات على هذا المستوى.

وعلى مستوى الموارد الفنية، يقوم أقدم العاملين والمسئول عن إدارة خط العمل بتقديم الدور القيادى والارشادى لمن يليه من العاملين معه.

وعلى مستوى القيادات الواعدة فيعملون ضمن مجموعات صغيرة في جميع جوانب المنظمة المختلفة، و يكون المدير الأقدم مسئولا عما يقرب من 50 فردا.

يوجد عشرة مستويات من الوظائف المهنيـة، وأربـع وظـائف للقيـادات التنفيذية، والخريجون من الجامعات يلتحقون على المستوى الرابع.

الشركات التي لديها نظام عمل مرن تسمح للعاملين بها تحقيق التوازن فـي الحياة (بين العمل والحياة الخاصة) ونفي نفس الوقت تشجع العاملين بهـا علـى الوصول إلى أعلى مستويات المهنية.

3- تجربة شركة المياه:

تعتبر تلك التجربة مختلفة عن تجربة البنك الملكى الاسكتلندى من حيث إنها تركز على الخرجيين الجدد، فهى شركة تقوم بتعيين ستمائة خريج جديـد مـن أوئل الطلبة (الطلبة الحاصلين على درجة امتياز)، وتقوم بإدارة توقعاتهم بشـأن تطورهم في مجال العمل بشفافية ومدهم بتقييم أدائهم بصورة مستمرة.

ويتم إعداد الخريجيين لتولى دور قيادة الفرق في السنة الرابعة للعمـل فـي الشركة، وإن كان يتم حاليا مناقشة كيفية تحديد تلك المواهب في وقت أقل مـن ثلاث سنوات.

اليوم، وصلت الشركة إلى تحديد معايير وصفات - تـم الاعتـراف بهـا عالميا- والتي تساعد الشركة وتضـيف ديمومـة لكيفيـة اكتشـاف المواهـب وتطويرها، فالشركة تدير برنامجا للقيادات المستقبلية منذ عامين وتدعوا المدراء الذين يظهرون الرغبة، والمقدرة على التعلم والتغيير والمرونة للمشاركة فيه.

بالإضافة إلى ذلك، فقد عملت الشركة مع شركة استشارية خارجية في عـام 2001، لبناء برنامج للمقارنة المرجعية ووضع برنامج لتطوير القيادات العليـا،

يحتوى على سيناريوهات، وتوجيه، وتغذية عكسية. ومخرجـات هـذا الحـدث تكون خطة لتطوير الأفراد ويتم مناقشتها مع المدراء المباشرين، وتكون مؤشرا لقدرتهم القيادية والتي يمكن تطويرها من خلال العمل بمرور الوقت.

ومن أجل احتضان كافة العناصر بالشركة والتي قد تشعر بأنها لم تكن محل الاختيار والتقدير والتدعيم ببرامج التطوير، فقد تم الاتفاق مع إحدى الجامعـات لتقديم برامج متخصصة للشركة والتي من خلالها يمكن إظهار كافـة الطاقـات البشرية المتميزة داخل الشركة.

وقد تم تكوين آليه تنظيمية تعنى بعملية إدارة المواهب أطلق عليها مجلـس المواهب وهو يتضمن الشركاء والقيادات العليا، ويهتم بالرأسمال البشري والذى ينظر إلى كافة العاملين بالمنظمة.

وقد لوحظ من خلال تطبيق برنامج إدارة المواهب مايلى:

- أن الأفراد يتطورون بسرعات مختلفة.
- وأن البعض لا يكتشف ذاته بسهولة.
- وأن كشف المواهب يتغير من وقت إلى آخر.
- كان في الماضى البعض من الخريجيين الجدد يريد وظائف لا تتطلب السفر والتعلم المستمر، أما الآن فغالبتهم يريدون السفر والتغيير، والتعلم المستمر، وزيادة القدرات مع مرور الوقت.

ثالثا- إستراتيجية المواهب :

يجب العمل على المدى البعيد مع التركيز في نفس الوقت علـى المـدى القريب والوضع الحالى بما يسمح في النهاية بتحقيق مايلى:

- توفير المواهب اللازمة لتحقيق تفـرد المؤسسـة بصـورة منظمـة ومستمرة (مستدامة) – مصنع التفريغ (الاختيار مبكرا – من الجامعة- والبيئة الحاضنة المستمرة.
- مواهب تمثل عنصر الشباب (مستوى الخرجيين الجدد) -20 إلى 25 سنة.
- مواهب تمثل القيادات للمستوى الإشرافي الأول 26-30.
- مواهب تمثل القيادات لمستوى القيادات الوسطى 31-35.
- مواهب تمثل القيادات لمستوى الإدارة العليا 36-55.

الفصل الرابع
القيادة المتميزة والإدارة المبدعة

نعيش اليوم في عالم المعرفة، الذى تدار مفرداتـه واجمالياتـه بصـورة متفردة، حيث الاقتصاد التنافسى الشديد والذى يعتمد بصورة أساسية وحيويـة على المعرفة المتميزة، والتي يتم تطويرها وتعظيم الاستفادة منهـا فـي ظـل نوعية من الإدارة الفائقة الجـودة والتـي يطلـق عليهـا "الإدارة المؤسسـية المتميزة"، والتـي يمثل الإبداع إحدى مكوناتها من خـلال الشـفافية والـتعلم والنمو.

وفي إطار ذلك المنظور المتقدم لعالم اليوم، فقد رأيـت أن يتنـاول هـذا الفصل نقطة محورية تتمثل في "علاقة التميز بالإدارة والإبداع، مع التركيـز على دور القيادة المتميزة"، وذلك من خلال مناقشة مجموعة المحـاور التـي تتمثل فيما يلى:

- التعريف بدور القيادة من منظور النموذج الأوربى للتميز المؤسسى،
- والتعريف بماهية التميز والإدارة المبدعة،
- وتحديد بعض العوامل الحرجة للنجاح والتميز والإبـداع المؤسسـى للإدارة المستقبلية،
- وطرح نموذج للتطوير القيادي نحو التميز والإبداع.

أولا. القيادة المتميزة من منظور النموذج الأوروبى للتميز المؤسسي:

يتناول النموذج الأوروبى للتميز المؤسسي مجموعة العناصر الحاكمة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، حيث تتمثل تلك العناصر فيما يلى: [17]

1- القيادة.
2- السياسة والاستراتيجية.
3- الموارد البشرية.
4- الشراكة وإدارة الموارد.
5- العمليات.
6- نتائج العملاء.
7- نتائج الموارد البشرية.
8- نتائج المجتمع.
9- النتائج المؤسسية العامة.

تقوم القيادة بدور جوهرى في إنجاح هذا النموذج حيث تعتبر مسئولة عما يلي:

- تبنى رؤية ورسالة المؤسسة (1/1).
- المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل (2/1).
- التعامل مع جميع الفئات المعنية (3/1).
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية (4/1).

17- وللمزيد حول الأداء المؤسسى المتميز ، يراجع مؤلفنا، إدارة الجودة ونماذج التميـز (بين النظرية والتطبيق)، مركز بحوث شرطة الشارقة، 2006.

- توفير بيئة مشجعة للإبداع (5/1).
- تبنى سياسة التغيير (6/1).

ثانيا- تحديد المفاهيم الجوهرية:

سنطرح هنا مجموعة من التساؤلات المرتبطة بموضوع القيادة المتميزة والتي تساهم الإجابة عنها في الإلمام بها وحسن تفهم موضوعها والإحاطة بمكنونها.

ما هو التميز؟

التميز يتمثل في أن تقوم بشيء بصورة أفضل من الآخرين.

علاقة التميز والمنافسة:

التميز يثير المنافسة، والمنافسة تحفز على التميز.

وعندما تتميز المؤسسة يثور السؤال حول ما هو سر تميزها (أي الميزة التنافسية لها)؟

ما هي الميزة التنافسية؟

هي أن تتصف بشيء لا يتوافر لدى المنافسين، فعلى المستوى الفردى، مثل التحدث باللغة الإنجليزية لموظف يعمل مع آخرين لا يتحدثون اللغة الإنجليزية، وتفتح شعبة للعمل في المجال الدولي فيصبح هذا الموظف لديه ميزة تنافسية تميزه عن بقية زملائه والذين لا يستطيعون العمل في تلك الشعبة، وعلى المستوى المؤسسى، فقد تتميز المؤسسة نظرا لتقديمها خدمة أو منتج لا يقدمها أحد غيرها، أو أن تقدم نفس الخدمة أو المنتج الذى يقدمه غيرها ولكنها تقدمه بصورة متفردة عن غيرها.

يربط جارى هامل في كتابة "مستقبل الإدارة" بين الإدارة المتميزة والإدارة المبدعة، وهنا يثور التساؤل التالى: [18]

ما هي الإدارة المبدعة؟

هى الإدارة التي تستطيع تخليق الثروة من خلال تعاون العاملين الموهوبين للقيام بأفعال مبدعة تؤدى إلى منتجات وخدمات جديدة.

هل يمكن إدارة الإبداع؟

نعم، عندما يجمع مجموعة من الأفراد الموهوبين في مكان واحد، وتقدم لهم المحفزات المناسبة، ونزيل أي مصدر لتشتيتهم (أي نساعدهم على التركيز)، فإننا سنطلق شرارة الإبداع لديهم ومن خلال إدارة الحوار بصورة ايجابية سنحصل على أفكار مبتكرة ومن ثم الإبداع.

ولكن يقول جارى هامل وعندما لا تعمل على توفير ذلك المناخ مرة أخرى لن تحصل على الإبداع، وهنا يظهر دور الإدارة المبدعة من خلال قيامها بتوفير المناخ المبدع بصورة مستمرة، فينتج عن ذلك استمرارية الإبداع وبالتالى تستمر الميزة التنافسية للإدارة المتميزة.

ثالثا- تطور الإدارة الحالية والمناخ المستقبلي:

تتجة المؤسسات إلى إعادة الهيكلة والتخلى عن الهيكـل الرأسـى وتبنـى الهيكل المفلطح الأكثر فعالية وكفاءة نتيجة لمجموعة من الأسباب والتي يتمثل أهمها في الحاجة الملحة للسرعة في ظل التنافسية العالية.

18- Innovative management: A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan, An Interview by Joanna Barsh, McKinzy Quartely, 2008 Number 1.

ويقول كل من لويل بران وكلوديا جوسى في كتابهما "تحريك العقول – Mobilizing Minds" كيف يمكن تخليق الثروة من خلال تعاون العاملين الموهوبين في ظل مناخ عمل أقل تعقيدا "خاصة من الناحية التنظيمية".

ونربط ذلك بما يقوله جارى هامل حول: كيف يمكن توليد ميزة تنافسية مستمرة؟

وبالتالي يمكننا القول إن ذلك يتم من خلال إدارة العاملين الموهوبين بصورة تجعلهم قادرين على الإبداع المستمر، وبالتالى تقديم منتجات أو خدمات جديدة لا تتوافر لدى الغير، مما يترتب عليه التفرد عن الأخرين، والتميز في حالة وجود الطلب من العملاء.

وتعتبر الإارة المبدعة هى إدارة مستمرة في التميز من خلال ميزتها التنافسية المستمرة والمتمثلة في الإبداع المستمر.

ما هو دور الإدارة؟

في الماضى:

كان السؤال من قبل عن فعالية وكفاءة المنظمة:

وكيف يمكننا جعل العاملين في المنظمة يعملون على تحقيق أهدافها؟

في الحاضر، أما الآن، فالسؤال يتمثل في كيف يمكننا بناء منظمات تدمج المواهب وتدفع على حب العمل والمبادرة. وذلك من خلال التخيل والتصميم وهما شيئين لا يمكن اجبار العاملين على إحضارهما إلى بيئة العمل.

التحدي يتمثل في أن هناك كثير من الأفكار المبتكرة ولكنها كيف يمكنها أن ترى النور من خلال التطبيق والدعم التنظيمى (أي هناك كثير من الكلام وقليل من الفعل).

ارتباط التكنولوجيا بالإدارة المبدعة للمنظمات:

1- كيف يمكن للمنظمات توظيف التكنولوجيا للتواصل الفعال بين العاملين للإبداع.
2- كيف نجعل المنظمة قادرة على التكيف السريع، ومبدعة، وأن تكون مكانا مبهجا للعمل.
3- يتوقع الجيل القادم من العاملين (الشباب) أن يكون التقدير لأي شخص في المنظمة بما يقدمه للمنظمة من أفكار إبداعية وقيمة مضافة لها وليس بناء على المسمى الوظيفي أو الدرجة الوظيفية.

من يخلق الثروة؟

العمل المبنى على التفكير المركز - thinking-intensive work – للعاملين ذوى التوجيه الذاتى والذين يتطلب منهم تقييم عملهم ذاتيا بناء على معرفتهم الخاصة، وفي العصر الرقمى، هم الذين يقومون بتوليد الثروة.

التحدى يتمثل في أن هناك كثير من الأفكار المبتكرة ولكنها كيف يمكنها أن ترى النور من خلال التطبيق والدعم التنظيمى (أي هناك كثير من الكلام وقليل من الفعل).

كان السؤال من قبل عن فعالية وكفاءة المنظمة:

كيف يمكننا جعل العاملين في المنظمة يساهمون في تحقيق أهدافها؟

أما الآن، فالسؤال يتمثل في كيف يمكننا بناء منظمات تدمج المواهب وتدفع على حب العمل والمبادرة. وذلك من خلال التخيل والتصميم وهما شيئان لا يمكن اجبار العاملين على إحضارهما إلى بيئة العمل.

الإدارة الفائزة اليوم هى الإدارة القادرة على جعل العاملين ذوى التفكير المركز يتعاونون مع بعضهم البعض وتخليقهم الثروة من خلال التوظيف الأفضل للعمل العقلى الجمعى المشترك لهم.

التحدي الحقيقي للإدارة المبدعة:

ليست المشكلة في العاملين الموهوبين، لأن هناك سوقا للعمالة الموهوبة، ويمكن اجتذابها طالما أن الإدارة لديها الرغبة في دفع المقابل الملائم لها، وبالتالى يمكنك اجتذاب الموهوبين، ولكن التحدي الحقيقي هو هل يمكن للإدارة أن توظف تلك المواهب لتحقيق الأرباح.

اليوم ، تتمثل الفرصة الكبيرة في أن تقوم الشركات الرائدة بدمج المواهب والتكنولوجيا، والتصميم التنظيمى الكفء لتحقيق أعلى معدل من الإرباح لكل موظف.

فالخلطة السحرية للإدارة المبدعة، هى كيف توفر المناخ الملائم لدفع وتعظيم عملية التفكير الابتكارى (للعاملين ذوي المواهب) لخلق الثروة من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا.

العاملون ذوو الموهبة والموجهون ذاتيا، قد لا يتأثرون بالمدراء بقدر ما يتأثرون بزملائهم المتخصصين، ومن هنا يجب على الإدارة توفير المناخ الملائم لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم وعدم التدخل والاكتفاء بالرقابة عن بعد طالما العمل يسير في الاتجاه الصحيح وتحقق عملية تخليق الثروة.

أطر الإدارة المبدعة (الإدارة الناجحة في القرن الواحد و العشرون):

- اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات العمل المتخصصة.
- أدوات الابتكار ستوزع في جوانب المنظمة المختلفة.

- الاستراتيجيات سوف تبنى من أسفل إلى أعلى.
- السلطة ستكون للقدرات وليس للمواقع الوظيفية (المناصب).

هذه مجموعة من الأطر ولكن الصورة الإجمالية التامة لم تظهر بعد وستظهر مع مرور الوقت.

متى يحدث التغيير في الفكر الإداري؟:

يقول البعض إن المنظمات الكبيرة لا تتغير إلا بعد حدوث الأزمات، وعندما نفكر في ذلك نجده صحيحا.

لماذا هذا يحدث؟ لأن السلطة مركزة في أيدي قلة يجلسون على قمة الهرم الإدارى، ويرسمون الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل، ولكى يتغير ذلك ويحدث التغيير دون الأزمات، فيجب توزيع السلطة على جوانب المنظمة وعلى جميع مستوياتها، فعلى سبيل المثال، يمكن تغيير الأمور بواسطة المستويات التنظيمية الأدنى عندما يرون أن الأمور لا تسير على ما يرام.

يقول ريتشارد فلوريدا في كتابة "ارتفاع طبقة المبدعين"، إن الحرب ستكون بين المبتكرين وأصحاب السلطة في المنظمات خلال 15 إلى 20 سنة القادمة.

لا يمكن التعرف على ما ينجح في العمل من أفكار مبتكرة إلا إذا تم تجربتها، ولكن المدراء يخشون من المخاطرة (الناجمة عن تجربة أفكار جديدة لم يثبت نجاحها من قبل).

سنتعلم من النجاح الصغير (التجربة على المستوى المحدود)، وبالتالى يمكننا بعدها مد نطاقة إلى مجالات أكبر.

ويجب على الإدارة العمل على التطوير والابتكار في عمليات الإدارة – توظيف المواهب بصورة أفضل- كما يجب أن تقوم بدعم عمليات البحوث والتطوير بالنسبة للمنتجات والخدمات الجديدة.

ويجب جعل الابتكار مسئولية كل واحد في المنظمة، وليس فقط الإدارة العليا، وكيف تعرف ذلك؟ من خلال طرح عدة أسئلة مثل:

1- هل تم تدريبك على أن تكون رجل أعمال مبدع؟.
2- إذا كان لديك فكرة جديدة (مبتكرة) فكم من المستويات الإدارية يجب اقناعها لترى فكرتك النور، وهل الأموال متوفرة لتجربة الفكرة؟.
3- هل يتم تقييمك وتقديرك بناء على اقتراحاتك المبدعة؟.
4- هل العمليات في منظمتك تدعم عملية الإبداع وتسهله وتشجع عليه؟.

عندما تتطرح تلك الأسئلة ستكتشف أن معظم المنظمات لديها فجوة بين الإدارة المبدعة والإدارة الواقعية.

لا يمكن حل المشكلات الجديدة بواسطة الحلول القديمة، هذه مقولة صحيحة تنطبق على طبيعة الإدارة بالمنظمات، فقد نشأت الإدارة الحالية على عدة مبادئ صحيحة وهى:

- تم البناء على معايير الأداء والإنتاج وتقديم الخدمات.
- التخصص.
- الهرمية التنظيمة.

ولكن تلك المبادئ لم تعد صالحة للقيام بعملية الإدارة المبدعة التي يتطلبها المستقبل في مجال إدارة الأعمال الذى يتسم بالمقدرة على تلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل من المنتجات والخدمات.

رابعا. نموذج التطوير القيادى ACSC: [19]

يحتوى نموذج التطوير القيادى على أربعة عناصر أساسية هي:

1- التقييم Assessment:

التقييم للوضوع الحالى وتحديد نقاط التحسين.

في حالة عدم وجود نقاط للتحسين، يستفاد من التقييم للتأكيد وزيادة الثقة في النفس.

2- التحدى Challenge:

لاختبار القدرات، وتقديم فرصة لتوسعة المدارك والقدرات والمهارات من خلال التعلم من الفعل والتفكير التطوير عند معالجة الموضوعات الجديدة.

3- الدعم Support:

يحتاج هنا للدعم لأن أي عمل جديد وبه تحد يحتاج إلى جهد جسمانى وذهني ونفسي حتى يمكن للقائم به الصبر عليه والسير قدما فيه.

ويضاف إليها عنصر رابع وهو:

4- التوجيه Coaching:

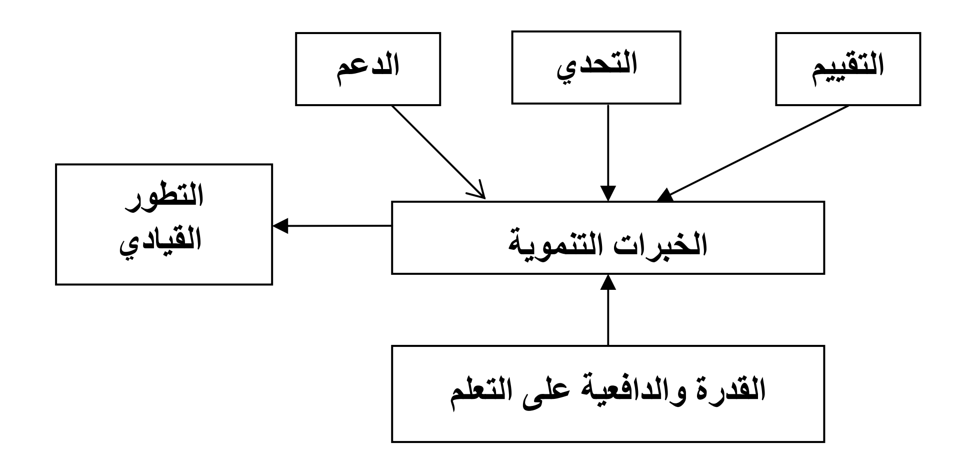
فمن خلال التوجيه يتيح القائد الأعلى الفرصة للقائد الذي يليه في المرتبة من حيث التقييم الواقعي، والدعم المعرفي، وأهمية البحث عن البدائل في حالة عدم نجاح البدائل المنفذة في تحقيق الهدف المنشود منها.

19- Dr. David V. Day, Developing Leadership Talent, A Guide To Succession Planning and Leadership Development, Society For Human Resources Management (SHRM). SHRM Foundation's Effective Practices Guidelines Series , SHRM Foundation, 2007, p.p. 24-26.

القدرة على التعلم والدافعية:

يعتمد التطوير القيادى بصورة كبيرة على قدرة القائد على التعلم ودافعيته ومرونته في تبنى التغيير المستمر كثقافة وركيزة أساسية للتميز.

نموذج التطوير القيادى



خامسا- الخلاصة:

يشير العرض السابق إلى أهمية دور القيادة المتعاظم في تحقيق التميز المؤسسى، والإدارة المبدعة، والنجاح المستمر في تحقيق التميز، ونعرض هنا لأهم النتائج ونعقبها بمجموعة من التوصيات لتفعيل دور القيادة لتحقيق التميز والإدارة المبدعة وذلك على النحو التالى:

1- النتائج:

- للقيادة دور جوهري ومحوري لبناء مؤسسة الإدارة المبدعة.
- على القيادة توفير المناخ الإبداعى من خلال العمل على تحقيق ما يلى:

- المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات "الإدارة بفرق العمل".
- دعم الثقة في العاملين.
- تمكينهم من القيام بأعمالهم (من خلال تخويل السلطات، وتوفير الإمكانات، وتدعيم القدرات).
- التحفيز المستمر والمكافأة على العمل المتميز والمبدع، سواء المكافأة الجماعية، أو الفردية.

2- التوصيات:

- الاستثمار في التعليم والتدريب والتنمية المستمرة للقيادات واعتبارهم رأسمال حيوى واستراتيجى للمؤسسة.
- خلق ثقافة بورصة القيادات "أي القيادات عالية القيمة".
- التوظيف الأمثل للقيادات في مجالات العمل المختلفة وجميع المستويات التنظيمية وعدم الاكتفاء بالقيادة العليا فقط.
- توصيف أهم ملامح القيادات المتميزة ونشر ذلك في المجتمع كنماذج يحتذى بها.
- تقييم القيادات بصورة جوهرية على قدرتها على خلق قيادات أخرى للتواصل المستمر للقيادة المتميزة والإدارة المبدعة.
- الشفافية حول توصيف بيئات الإدارة المتميزة حتى يمكن التخلص من الجوانب السلبية وإتاحة الفرصة لتمكين الجوانب الإيجابية المبهجة والحاضنة للإبداع.

الفصل الخامس

الجانب التطبيقي (مختبرات القيادة وورشة العمل)

أولا : مختبر اكتشاف المواهب - اكتشف ذاتك القيادية (فهل أنت قائد حقيقي؟)

ملحوظة: أقرأ الأسئلة التالية واختر الإجابة التي تعبر عن ذاتك الحالية وليس ما تتمناه، ثم قيد الإجابة في إحدى الخانات التالية، مع مراعاة أن الإجابات متدرجة من الأقل إلى الأكبر بمعنى 1 الأقل و5 الأكبر:

مسلسل	السؤال	1	2	3	4	5
1	أتمتع بمستوى عال من الموضوعية					
2	لدى حب فطرى للإدارة والقيادة					
3	لدى رؤية شاملة للأمور					
4	أفكر في العملاء أولا					
5	أنظر للتغييرات على أنها فرص للتطوير					
6	أتواصل مع الآخرين بأسلوب فعال					
7	أستطيع بناء الفرق بكفاءة وفعالية					
8	أساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها					
9	أستطيع تحفيز الزملاء على الأداء الأفضل					
10	أتمتع بحماس شديد يقلده الآخرون					
11	دائما أراعى الجوانب المالية لقراراتى وأعمالى					
12	أحب عملى					
13	المجموع					
14	**المجموع الإجمالى**					

ثانيا : مختبر قياس الحماس- مستوى التحفيز (هل مؤسستك بها أفضل بيئة عمل أي بيئة محفزة؟)

ملحوظة: اقرأ الأسئلة التالية واختر الإجابة التي تعبر عن مؤسستك أو وحدتك بوضعها الحالى وليس ما تتمناه أنت، ثم قيد الإجابة:

مسلسل	السؤال	نعم	لا
1	عند تحديد الأهداف لفريقك، هل تميل إلى منحهم بعض الأهداف القليلة الواضحة؟		
2	هل تقوم دائما بتحفيز موظفيك عن طريق توضيح الرؤية لهم وتركهم يحققون تلك الرؤية؟		
3	هل توضح لجميع مرؤسيك أن الإسهام بأفكار جديدة هو جزء من عملهم؟		
4	هل تكافئ أو تحتفي بأفضل الأفكار (تقيم حفلا للاحتفاء بصاحب الفكرة، أو ترسل له ملاحظات شكر مكتوبة يدويا، وهكذا؟)		
5	هل أنت معتاد على إشراك مرؤسيك في حوار تفاعلى ذى اتجاهين؟		
6	هل تعمل شركتك وفقا لفلسفة "طوق النجاة الواحد" (مثال: تزيد المكافآت عندما يتحقق الأداء المتميز وتنخفض عندما يحدث العكس)؟		
7	هل تراجع وتقيم وتهذب بانتظام جميع مشروعات و/أو خطوط الإنتاج؟ هل تسأل نفسك سؤال دراكر "إذا لم تكن بالفعل في المجال أو السوق، فهل تدخله اليوم وأنت تعرف ما تعرفه الآن؟".		

لا	نعم	السؤال	مسلسل
		هل تركز على نقاط قوة الموظفين وليس نقاط ضعفهم؟ يعنى هذا، هل تضع الموظفين في الوظائف التي يستطيعون فيهـا تحقيق أقصى فائدة بدلا من أن تضعهم في الوظـائف التـي يستطيعون فيها تحقيق أقل ضرر؟	8
		هل تقود الشركة بضرب القدوة والمثل عن طريق تجسيد قيم الشركة؟	9
		هل تضع أهدافا كبيرة بدلا من أن تسعى إلى محاولة تحقيق مكاسب ضئيلة تافهة.	10

ثالثا : مختبر قياس الحسم- مستوى الفصل في المواقف

ملحوظة: اقرأ الأسئلة التالية واختار الإجابة التي تعبر عن مؤسسـتك أو وحدتك بوضعها الحالى وليس ما تتمناه أنت، ثم قيد الإجابة:

لا	نعم	السؤال	مسلسل
		هل تتخذ معظم القرارات في الأوقـات المناسـبة، حتـى الصعبة منها؟	1
		هل تميل إلى التعامل مع المشكلات مقدما؟	2
		هل تأتى إلى العمل كل يوم مستعدا لإعادة كتابـة جـدول أعمالك إذا كان الموقف يسمح بذلك؟	3
		هل تتعامل بشكل جيد مع التغيير؟	4
		هل أنت مدير مبادر، بمعنى، هل تقوم بشكل منتظم بتحديد الفرص، والأسواق الجديدة، وما إلى ذلك؟	5
		هل تتخاص من أصحاب مستوى الأداء المتدنى؟	6

لا	نعم	السؤال	مسلسل
		هل تقدم على مخاطر محسوبة؟".	7
		هل تشجع مرؤسيك على المخاطرة، وهل تعطيهم نوعا من التقييم الإيجابى، حتى عندما لا تسير الأمور وفقا للتخطيط الموضوع؟	8
		عندما لا ينجز أحد مرؤسيك العمل المنوط به، هل تنظر في عينيه مباشرة وتخبره بالحقيقة؟	9
		هل تتحمل مسئولية المشاكل التـي تحـدث فـي نطـاق سيطرتك.	10

رابعا : مختبر قياس الأداء (التنفيذ)

ملحوظة: اقرأ الأسئلة التالية واختار الإجابة التي تعبر عن مؤسسـتك أو وحدتك بوضعها الحالى وليس ما تتمناه أنت، ثم قيد الإجابة:

لا	نعم	السؤال	مسلسل
		هل يعرف الموظفون في أعلى وأسفل التسلسل الهرمى ما الذى يصنع النجاح في مجموعتك أو قسمك بالضبط (مثال: العوائد، صافي الدخل، دورات المخزون)؟	1
		هل قيم الشركة (بمعنـى "الأفكـار الموجهـة") مـذكورة بوضوح، ومفهومة من قبل الموظفين في أعلـى وأسـفل التسلسل الهرمى؟	2
		هل يدعم نظام شركتك نظام القيم عن طريق مكافاة أولئـك الذين يؤمنون بالقيم ويعيشون بها في الشركة؟	3
		هل تتعامل شركتك مع التغيير بأسلوب مبادر؟	4
		هل الهيكل التنظيمى الحالى هو الهيكل المناسب لمجال عمل	5

لا	نعم	السؤال	مسلسل
		الشركة؟ يعنى هذا، هل الهيكل التنظيمى يساعد الشركة على التنفيذ باتساق وفعالية؟	
		هل هناك أقل من ست طبقات إدارية بين كبير المديرين التنفيذيين لمؤسستك وبين العامل الذى تتم محاسبته بالساعة؟	6
		هل يتم اتخاذ القرارات في مؤسستك في الوقت المناسب؟	7
		هل خطوط السلطة في مجموعتك محددة جيدا؟ يعنى هذا، هل صاحب سلطة اتخاذ القرار النهائى معروف ومحدد بوضوح؟	8
		هل لدى أصحاب سلطة اتخاذ القرار إمكانية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم؟	9
		هل تستفيد مؤسستك من الفرق متعددة المهام؟	10
		هل هناك علاقات جيدة قائمة بين المديرين والأقسام والإدارات المختلفة (مثل إدارة المبيعات، والتسويق، والتصنيع)؟	11
		هل تتم مكافأة المديرين بشكل مناسب على تحقيق وتجاوز أهداف الأداء الأساسية؟	12
		هل كبار المديرين مشاركون بنشاط دعم ثقافة التنفيذ (مثال: يتحدثون إلى مجموعتك بانتظام، ويوضحون متغيرات النجاح، ويناقشون الأولويات التنظيمية)؟	13
		هل تستخدم مؤسستك نظام تمييز بين الموظفين يقوم بتصنيف أفضل وأسوأ أداء؟	14
		هل يحصل أصحاب أفضل أداء في المعتاد على أفضل العلاوات، والترقيات، وما إلى ذلك؟	15

مسلسل	السؤال	نعم	لا
16	هل يتم التخلص من أصحاب الأداء المتدنى أثناء جلسـات مراجعة الأداء السنوية؟		
17	هل تضع مجموعتك أو قسمك أهدافا كبيرة واسعة بشـكل منتظم؟		
18	هل تحتفل مجموعتك عندما تحقق أو تتجاوز إحدى علامات أو أهداف الأداء الأساسية؟		
19	هل التعلم والتدريب من بين الأولويات القصوى لمؤسستك؟		
20	هل شاركت أنت شخصيا في برنامج تدريب رسمى خـلال الأشهر الستة الأخيرة؟		
21	هل تحصل الاجتماعات، والمراجعات السنوية، والحوارات (الرسمية وغير الرسمية) على القدر الضرورى والكافي من الاهتمام في مؤسستك؟		
22	هل طبقت مؤسستك برنامج توجيه وإرشاد مـن أي نـوع خلال العام الماضى؟		
23	هل يقوم المديرون في مؤسستك بتطوير حياتهم المهنية عن طريق الاضطلاع بالمهام الأكثر صعوبة؟		
24	هل تقوم مؤسستك بممارسة "عولمة الفكر" عن طريق وضع المديرين الأساسيين في مواقع دولية مهمة؟		
25	هل توجد مبادئ القيادة الأربعة بوفرة لدى كبار المديرين في مؤسستك؟		
26	**المجموع**		

ملحوظة: كلما كانت الإجابة بنعم أكثر كلما زاد مستوى القيادة لديك.

خامسا: نموذج لورشة عمل حول إدارة المواهب

نموذج القيادة لإدارة المواهب

إعداد وتقديم
دكتور/ عبد الكريم درويش
خبير واستشارى التنمية الإدارية والبشرية

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

أولا- ماهية المواهب وإدارة المواهب :

- 1- التعريف بالمواهب أو الكفاءات :
- هم أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين .

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

ملاحظة عامة: يجب القيام بتطبيق ما يرد في الشرائح – الواردة في هذا الفصل – على حالتك مع إطلاق العنان للفكر والطموح للوصول إلى أعلى مستويات الأداء

استكمال...ماهية المواهب وإدارة المواهب :

- **2- إدارة المواهب:**
- هى عملية مستهدفة للتعرف على)اكتشاف (الأشخاص ذوى الصفات القيادية بصورة مبكرة)المواهب (ووضعهم فى البيئة الملائمة)المحفزة (وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير فى مسار وظيفى قيادى متميز.
- **وفى إطار ذلك التعريف تتضمن إدارة المواهب أو الكفاءات العناصر الثلاثة التالية:**
- التعرف على المواهب.
- مشاركتها فى رسم وتنفيذ مسبق لها المهنى.
- الاحتفاظ بها فى سياق من بيئة العمل المحفزة.

الشغف بالقيادة (بناء القيادات)

- عندما يتعلق الأمر بالقيادة، يكون السؤال المطروح فى بداية اليوم هو:
- إلى أى مدى يمكن أن نطور هذا الأمر،
- إلى أى مدى يمكن أن ننميه...
- وبأى سرعة يمكن الوصول إلى غايتنا؟

جاك والش

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

الأعمدة الأربعة للقيادة:

الطاقة: - الدافعيه - اعتناق التغيير	**الحسم:** - المنافسة القوية. - اتخاذ القرارات الصعبة.
التحفيز: - الرؤية. - حث الموظفين.	**التنفيذ:** - تحقيق النتائج. - الأداء المتسق.

القيادة من الداخل أم من الخارج

- هل تتبع فى إدارتك أسلوب القيادة من الداخل أم من الخارج؟
- من الداخل يعنى ما تريد أن تقدمة (مؤسسة ناظرة للداخل).
- من الخارج ما يريد العملاء منك أن تقدمه (مؤسسة ناظرة للخارج).

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

اختيار المدراء (فئات القادة التنفيذيين)

- قاعدتى الاختيار-

القاعدة الأولى - يحترم قيم الشركة

القاعدة الثانية: يحقق الهدف المالى

	يحترم القيم	لا يحترم القيم
يحقق الهدف	**فئة القادة أ** - يحقق الهدف المالى. -يحترم قيم المؤسسة .	**فئة القائدة ج** - يحقق الهدف المالى. - لا يحترم قيم المؤسسة.
لا يحقق الهدف	**فئة القائدة ب** لا- يحقق الهدف المالى . -يحترم القيم .	**فئة القائدة د** لا يحقق الهدف المالى. -لا- يحترم القيم .

Dr.Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

- طور منظورا خارجيا.
- شن الحرب على البيروقراطية.
- قم بتعيين وترقية القادة المتحمسين.
- ابحث عن طرق جديدة لجعل الشركة أكثر تركيزا على العملاء.
- احرص على منح الموظفين الذين يلتزمون بقيم الشركة، ويدعمونها فرصة للنجاح، على الأقل عن طريق تقليل العوائد المطلوب منهم تحقيقها، ثم زيادتها تدريجيا.
- استخدم نقاط نموذج القيادة الحقيقية ال12 عند إجراء المقابلات الشخصية مع أفضل الموظفين وتقييم الموظفين الجدد (المحلق رقم 1).

القيم المتميزة من منظور شركة جنرال إلكتريك

- ما هى القيمة؟
- هى الشئ الأكثر تأثيرا على الأداء المراد الوصول إليه.
- الاستقامة (أفعل ما تقل –الالتزام).
- عدم التقيد (أفعل ما تراه صحيحا-المغامرة المحسوبة).
- النظر إلى التغيير باعتباره فرصة.
- الانفتاح على الأفكار الواردة من أى مكان.
- القضاء على البيروقراطية.
- الالتزام بالتعبير والمشاركة.
- توطين مبادرات الجودة والتميز (مثل السجمات الست).
- امتلاك عقول عالمية.

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

الاستقامة (الموضوعية)

- **خاصة فى عمليات:**
- التوظيف.
- الفصل.
- الترقية.
- تطبيق نظم المكافآت والتعويضات.
- فالثقة والانفتاح والصدق أشياء لا تحدث بالمصادفة، ولا تحدث بسرعة أيضا.

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base　　DDSKMB

مواصفات القائد الفعال (تقديم المبادرات):

- مبادرات تنم عن عقلية الفوز (Winning Mentality).

- **أنواع القادة:**
- من لا يفعل شيئا.
- من يدعم البنية الأساسية للتميز.
- من يقوم بمبادرات للفوز وإتاحة الفرصة للغير بالفوز.
- **ملحوظة أنا أسقط النوع الرابع عمدا مفترضا أنه ليس موجود فى بيئتنا العربية، كما أنه ليس موجود بالقاعة !!!!!!!!!!!**

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

مبادرات:
المشاركة والتعبير

- اجتماعات دورية يشارك فيها كافة الموظفون ويعبرون عن أفكارهم للتطوير وتحقيق الأهداف المتميزة ورؤية الشركة.

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

مبادرة السجمات الست

- لم يكن والش ليتمكن من إطلاق مبادرات أساسية مثل السجمات الست ما لم يكن قد أنشأ أولا ثقافة تقوم على الأداء والإنجاز ويمثل الصدق والصراحة وعدم التقيد المعيار القائم فيها.
- ففى خلال عشرة سنوات: قد تم مشاركة 200,000 (مائتى ألف) من موظفى الشركة بناءا على تلك المبادرة.

بناء القيادات وتقييم الأداء

- 20% يأخذون كل شئ يريدون دون أن يطلبوا ذلك (مثل اشراكهم فى ملكية الأسهم بالشركة) زادت قيمة أسهم الشركة من 40-50 مرة عندما تولى جاك والش إدارة الشركة.
- 70% يتم تنميتهم ليصلوا إلى الفئة الأولى (20%).
- 10% يتم الاستغناء عنهم (بعد اعطائهم الفرصة من حيث التنمية والأداء).
- يعلق على الدفاع عن رأية بشأن الفئة الأخيرة بقوله:

- إذا أبقيت على تلك الفئة سوف تصبح مثلها فى يوم من الأيام.
- يجب أن يعرف كل فرد ما مدى أداءه حتى يمكن أن يصحح منه أن أراد لمستقبلة الوظيفى.
- التعاطف غير المبرر مفسد للشركة والأفراد.

فكرة فريق كرة القدم

- 3 لاعبون متميزون يفعلون كل شئ يأمرهم به المدير الفنى. يمكنهم أداء كافة الأدوار بتميز (جوكرز).
- 6 لاعبون متميزون ولكن يجب تنميتهم ليصبحوا مثل الفئة الأولى. (يمكن أداء أدوارهم فقط بتميز).
- 3 لاعبون يجب الاستغناء عنهم (لا يقدرون على القيام بأدوارهم بتميز وبالتالى لا أمل فيهم ليصبحوا من الفئة الأولى في يوم من الأيام).

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

القائد غير الناجح

- هو الذى يفشل فى التحفيز والإلهام،
- ولم يؤمن بقيم الشركة،
- ويتمتع بحدس سيئ،
- ويبنى الحواجز والجدران بدلا من أن يهدمها،
- ويقود بالترهيب أو الخوف.

نقاط الفعالية

- هى النقاط الأكثر تأثيرا على تحقيق الهدف أو الأهداف.
- يجب التركيز عليها.
- كيف يمكن التركيز عليها:

1- حصرها وكتابتها.
2- الحرص على توفيرها لديك.
3- العمل لتنميتها بصورة مستمرة.

برنامج إدارة المواهب:

- 1) استهداف وجود المواهب على كافة المستويات.
- 2) وضع قيم خاصة لكل فئة من الوظائف (مثل ذوى الأداء العالى يحققون ضعف العاملون ذات الأداء المتوسط من حيث الانتاجية والارتقاء بالأداء العام (المبيعات والأرباح)، ولذلك فهم يستحقون 40% زيادة فى التعويضات عن ذوى الأداء المتوسط.
- 3) يلزم من ممتهنى الموارد البشرية أن يتمتعوا بالفهم العميق فيما يتعلق بأداء المنظمة لأعمالها.

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

الخاتمــة

لقد تم استعراض خمسة موضوعات أساسية والتي تمثلت في القيادة الرائعة وإدارتها المبهرة (العوامل الحرجة للقيادة)، والقيـادة والتوجـه الاسـتراتيجي والتدريب، والقيادة وإستراتيجيات اكتشاف وإدارة الكفاءات والمواهب، والقيادة المتميزة والإدارة المبدعة، والجانب التطبيقى (مختبرات القيادة وورشة العمل).

ويتضح من خلال ذلك أهمية السعى الدائم من قبل العـاملين فـي مجـال القيادة للتنمية الذاتية المستمرة في مجال العوامل الحرجة لنجاح القيادة والعمل بصورة دائمة على دعم قادة فرق العمل الذين يعملون معها من خلال التدريب والتركيز على بناء القدرات اللازمة لتحقيق القيادة الاستراتيجية والعمل علـى اكتشاف وإدارة المواهب والكفاءات والعمل على تحقيق ذات من خلال اتبـاع المنهج العملي التطبيقى بما يتناسب مع الواقع.

تم بحمد ا

المراجــع

المراجع العربية:

- دكتور/ تشارلز إتش وبيشوب جى آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر تقييم القدرة على التغيير في مؤسستك، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص ت.
- ريتشارد كوتش، مبدأ 80 /20 كيف تحقق أقصى إنجاز بأقل جهد، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص 61.
- ستيفن جورج وأرنولد ويمرزكيرش، إدرة الجودة الشاملة الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم (ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتدقيق دكتور/ محمد يـاغى، دار البشير، عمان، 1998م، ص 71.
- ستيفن ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، الريـاض، إعـادة طبـع الطبعة الثانية، 2001م، ص 105.
- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، أكاديمية شرطة دبى، دبى، 1424هـ - 2003م، ص 17.
- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجـرائم المسـتحدثة، أكاديمية شرطة دبى، دبى، 2003م، ص 15.
- كريستوف فرديريك فون براادن (ترجمة وتعريف إصدارات بميك، الإشراف العملي الدكتور/ عبد الرحمن توفيق)، حرب الإبداع، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2000م، ص 217.
- مايك فانس وديان ديكون، التفكير خارج الصندوق، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولـى، 2002م، ص 174.
- دكتورة/ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الأسكندريه، 2000-2001م، ص 356.

ثانيا – المراجع الأجنبية:

- Dorling Kindersley ، Managing for Excellence، Moi and Others،Ali page 405.، 2001، London،Limited

Beyond Command and Control: The Strategic ، H.، Mark،- Moore
Police Executive Research ،Management of Police Departments
page 49.، 1991، DC، Washington،Forum

Strategic Approach, Training, Talent Management and Innovation

Abstract

This study deals with the subject of leadership owing to its paramount importance in the management field, and its stupendous effect in making or marring the institutional performance system.

The subject had been posed from both practical and scientific methodology with a thorough focusing on the most significant aspects of leadership which pioneering international establishments are keen to provide; those significant aspects are, the strategic trend, training, talents management and creativity.

The current study encompasses five chapters; the first of which sets forth the creative leadership and its marvelous management (leadership critical factors), the second argues leadership, strategic trend and training. The third deals with the strategies of detecting and managing talents and competences. The forth one poses the distinguished leadership and creative management, while the fifth one sets forth the practical aspect of leadership (leadership workshops and labs).